Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9570674
Centre d'intérêt : 130

Lessard, André.

La réorganisation des services à la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy / par André Lessard. -- [Québec?] : A. Lessard, 1994.
viii, 77, [13] f. , 28 cm.

Résumé : f. viii. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 71-76.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Analyse organisationnelle * Evaluation des services * Structure scolaire * Analyse de besoins * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Cégep de Sainte-Foy. Direction des études

Identificateur(s) de sujet : Bureaucratie professionnelle

Ce rapport d'intervention concerne la réorganisation et la restructuration des services offerts par la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy dans le but, notamment, d'augmenter le soutien apporté aux professeurs et aux départements. L'analyse des entrevues effectuées permet de recommander à la Direction générale et à la Direction des études d'améliorer les divers éléments de son projet d'établissement, d'augmenter les communications entre les différentes directions de services et les coordonnateurs de départements et, finalement, de décentraliser la gestion du flux de travail vers les programmes de formation.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA RÉORGANISATION DES SERVICES À LA DIRECTION DES ÉTUDES DU CÉGEP DE SAINTE-FOY

PAR

ANDRÉ LESSARD

PROMOTION 1989-1993

TEMPS PARTIEL

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

QUÉBEC
AOÛT 1994

INT
1610

95 71674

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SOUTENU
Le 14e mars 1995 à Québec

LA RÉORGANISATION DES SERVICES À LA DIRECTION DES ÉTUDES DU CÉGEP DE SAINTE-FOY

PAR

ANDRÉ LESSARD

PROMOTION 1989-1993

TEMPS PARTIEL

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

QUÉBEC
AOÛT 1994

La forme masculine des titres et des fonctions est utilisée dans le seul but d'alléger le texte.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les personnes suivantes qui ont collaboré d'une façon particulière à la réalisation de ce projet d'intervention.

Madame Anna Caron, Directrice des études par intérim du Cégep de Sainte-Foy

Monsieur Marcel Proulx, Professeur à l'ENAP

Monsieur Denys Larose, Directeur général, Cégep de Sainte-Foy

Madame Linda C.-Godbout, Agente d'information, Cégep de Sainte-Foy

Madame Rachel Castiglio, Secrétaire à la Direction des études, Cégep de Sainte-Foy

et toutes les personnes qui ont donné de leur temps en participant aux entrevues.

Note : La mise en page a été réalisée par mesdames Bibiane Couture et Josette Briand que je remercie pour leur compétence et leur dévouement.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention est le résultat d'une démarche d'analyse d'une problématique de nature administrative. Il vise aussi à poser un diagnostic et à proposer des recommandations pratiques à un organisme public. Il s'agit d'une activité d'apprentissage obligatoire en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique de l'ENAP.

Ce rapport est public et remis au Cégep de Sainte-Foy et à l'École nationale d'administration publique.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIÈRES iv

LISTE DES TABLEAUX vi

LISTE DES FIGURES vii

SOMMAIRE viii

1. INTRODUCTION 2

2. L'ORGANISATION DU CÉGEP DE SAINTE-FOY ET DE SA DIRECTION DES ÉTUDES
   - 2.1 ÉLÉMENTS HISTORIQUES 4
   - 2.2 SITUATION ORGANISATIONNELLE 4
   - 2.3 FORMULATION PRÉLIMINAIRE DU PROBLÈME 9
   - 2.4 IMPORTANCE DU SUJET 10
   - 2.5 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉTUDE 11

3. LES NOTIONS RELIÉES À L'ORGANISATION DU CÉGEP DE SAINTE-FOY
   - 3.1 DÉFINITION DES CONCEPTS-CLÉS RELIÉS À L'ÉTUDE 14
     - 3.1.1 LES DIFFÉRENTES PARTIES D'UNE ORGANISATION 14
     - 3.1.2 LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE COMME CONFIGURATION DE LA STRUCTURE 20
     - 3.1.3 ANALYSE SOMMAIRE DE L'ORGANISATION DU CÉGEP DE SAINTE-FOY 22

TABLE DES MATIÈRES (suite)

4. L'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE COMME MÉTHODE DE TRAVAIL
4.1 LA COLLECTE DES DONNÉES 26
4.2 FORCES ET LIMITES DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE..... 31
4.3 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON 33

5. ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES LORS DES ENTREVUES
5.1 ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS..... 36
5.2 LIENS ENTRE LES RÉSULTATS ET LE CADRE CONCEPTUEL..... 53

6. LES CHANGEMENTS POSSIBLES À LA DIRECTION DES ÉTUDES
6.1 ÉLABORATION DES ALTERNATIVES EN FONCTION DES OBJECTIFS .. 56
6.2 LES TROIS AXES DE CHANGEMENT 59

7. RECOMMANDATIONS 62

8. CONCLUSION..... 69

BIBLIOGRAPHIE..... 71
OUVRAGES CONSULTÉS..... 74
ANNEXES
A) LE CONTENU DES THÈMES PROPOSÉS 77
B) RÉSOLUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CÉGEP DE SAINTE-FOY QUANT AU RENOUVELLEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL... 80
C) PARUTION DU CONCOURS DU POSTE DE DIRECTEUR DES ÉTUDES DU CÉGEP DE SAINTE-FOY 82
D) LES RESSOURCES ALLOUÉES AUX FINS DE LA COORDINATION DÉPARTEMENTALE SELON L'ENTENTE DE LA CONVENTION COLLECTIVE EN VIGUEUR 85

LISTE DES TABLEAUX

1- Population étudiante en 1993-1994, par secteur pour les 13 cégeps les plus fréquentés 5

2- Proportion de la formation préuniversitaire et de la formation technique pour les cégeps comparables à celui de Sainte-Foy (1993-94) 6

3- Avantages et désavantages de l'entrevue semi-structurée 32

4- a) Thème sur **bilan** du fonctionnement de la Direction des études avant la réforme collégiale 37
b) Suite du tableau 4 a) 38
c) Suite des tableaux 4 a) et 4 b) 39

5- a) Thème sur **les besoins et attentes** avec la réforme collégiale 40
b) Suite du tableau 5 a) 41
c) Suite des tableaux 5 a) et 5 b) 42
d) Suite des tableaux 5 a), 5 b) et 5 c) 43
e) Suite des tableaux 5 a), 5 b), 5 c) et 5 d) 44

6- a) Thème sur une **nouvelle structure** à inventer 45
b) Suite du tableau 6 a) 46
c) Suite des tableaux 6 a) et 6 b) 47

7- Nombre d'expressions (de groupes ou individuelles) colligées sur chacun des thèmes et sous-thèmes 49

8- Avantages et inconvénients des quatre alternatives de réorganisation de la Direction des études 57

LISTE DES FIGURES

A- Organigramme du Cégep de Sainte-Foy pour 1993-1994 8

B- Les cinq parties de l'organisation selon Mintzberg (1982) 16

C- Les cinq parties de l'organisation du Cégep de Sainte-Foy..... 19

D- La bureaucratie professionnelle selon Mintzberg (1982)..... 21

E- La ligne hiérarchique de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy 23

F- Une alternative à la ligne hiérarchique de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy 24

G- La méthode de collecte de données 28

SOMMAIRE

Le sujet de cette intervention concerne la réorganisation et la restructuration des services offerts par la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy.

Même si les principaux intervenants concernés s'entendent sur la nécessité de ce changement, le défi est d'identifier la meilleure façon de réorganiser les Services de la Direction des études dans le but, notamment, d'augmenter le soutien apporté aux professeurs et aux départements.

La méthode de recherche utilisée est l'entrevue semi-structurée. Elle permet d'identifier les forces et les limites de l'organisation actuelle, de connaître les attentes et les besoins des principaux intéressés et de recevoir leurs suggestions ou hypothèses quant à la nouvelle réorganisation du travail.

L'analyse des entrevues permet de recommander à la direction générale et à la Direction des études d'améliorer les divers éléments de son projet d'établissement, d'augmenter les communications entre les différentes Directions de services et les coordonnateurs de départements et, finalement, de décentraliser la gestion du flux de travail vers les programmes de formation.

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

La problématique à l'étude concerne la structure et l'organisation des services de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy. Plusieurs rencontres avec la Direction générale ont été nécessaires afin de clarifier le mandat. Trois éléments importants viennent situer le contexte dans lequel le Cégep de Sainte-Foy se retrouve par rapport à la problématique à l'étude :

a) l'ampleur des attentes et des besoins des vingt-trois départements d'enseignement ;
b) les changements imposés par la réforme collégiale (dont celui de la gestion des programmes) ;
c) l'arrivée du nouveau Directeur des études.

Même si l'accroissement du soutien aux départements est un besoin exprimé par les professeurs, il devenait nécessaire de recueillir et d'analyser ces besoins et attentes afin d'améliorer l'organisation et la structure des services de la Direction des études. L'accroissement du soutien aux professeurs et aux départements est donc un objectif reconnu par tous les intervenants. La question est de comprendre et d'analyser ce besoin de soutien, d'une part, et, d'autre part, de proposer des hypothèses de réorganisation des services de la Direction des études afin de mieux répondre aux attentes exprimées. C'est le mandat qui m'a été confié par l'organisme-client.

Pour faire suite à cette introduction, le chapitre deux présente l'organisation du Cégep de Sainte-Foy en précisant la problématique à l'étude. Le chapitre trois définit les principaux concepts-clés qui sont pertinents à l'organisation du Cégep de Sainte-Foy et qui expliquent son fonctionnement actuel. La théorie reliée aux bureaucraties professionnelles est principalement utilisée. Le chapitre quatre met en évidence la méthode de recherche utilisée, l'entrevue semi-structurée, en précisant bien les raisons de ce choix. Le chapitre cinq présente les résultats des expressions ou perceptions du personnel rencontré en entrevue individuelle ou de groupe. Ces expressions sont regroupées en sous-thèmes et analysées selon leur importance. Finalement, le dernier chapitre propose trois grands axes de changements qui s'expriment par huit recommandations concrètes.

2. L'ORGANISATION DU CÉGEP DE SAINTE-FOY ET DE SA DIRECTION DES ÉTUDES

2. L'ORGANISATION DU CÉGEP DE SAINTE-FOY ET DE SA DIRECTION DES ÉTUDES

2.1 Éléments historiques

Le Cégep de Sainte-Foy est la dernière appellation d'une institution d'enseignement qui a ses origines jusqu'en 1862. Depuis cette date, les frères des Écoles chrétiennes ont dirigé les destinées de «The Quebec Commercial Academy» (1862), «l'Académie de Québec» (vers 1919) et «Le Cégep de Sainte-Foy» (1967). Avec toute cette expérience, le Cégep de Sainte-Foy était en bonne position pour mettre en place les nouveaux programmes du réseau collégial et ce, dès son implantation en septembre 1967. Le premier Directeur général du Cégep de Sainte-Foy a été le Frère Hormidas Gélinas (1967 à 1972) tandis que Monsieur Ghislain Jobin (1972 à 1978) a été le premier laïc à prendre les commandes de cette institution. Le Cégep de Sainte-Foy hérite donc d'une tradition de savoir-faire en enseignement et d'une capacité d'adaptation à la diversité des besoins éducatifs. (Cégep de Sainte-Foy, 1987)

2.2 Situation organisationnelle

Aujourd'hui, le Cégep de Sainte-Foy occupe le quatrième rang parmi les quarante-sept collèges du Québec en ce qui a trait au nombre d'étudiants présents. (Voir tableau 1)

Tableau 1*

Population étudiante en 1993-1994, par secteur pour les 13 cégeps les plus fréquentés

Nom du Cégep	Préuniversitaire	Technique	Total
1- Dawson Collège	5259	2247	7506
2- Edouard-Montpetit	3833	3092	6925
3- Limoilou	3437	3328	6765
4- Sainte-Foy	**3436**	**2451**	**5887**
5- Ahuntsic	1995	3721	5716
6- Vieux-Montréal	1870	3725	5595
7- Sherbrooke	2466	3004	5470
8- Vanier	3674	1774	5448
9- John-Abbott	3854	1255	5109
10- Maisonneuve	2724	2266	4990
11- F.-X.-Garneau	2761	2148	4909
12- Trois-Rivières	2266	2534	4800
13- Montmorency	2637	1820	4457

* Source : Fédération des cégeps, 1993-94

En septembre 1993, le Cégep de Sainte-Foy accueillait donc près de 6 000 étudiants (enseignement régulier) dans 28 programmes d'enseignement préuniversitaire et technique. La proportion d'étudiants du secteur préuniversitaire est de 58% contre 42% pour le secteur technique. Cette proportion varie beaucoup d'un collège à l'autre, selon leur mission. Les collèges suivants (voir tableau 2) se comparent au Cégep de Sainte-Foy quant à la catégorie et au nombre total d'étudiants.

Tableau 2*

Proportion de la formation préuniversitaire et de la formation technique pour des cégeps comparables à celui de Sainte-Foy (année 1993-1994)

	Population étudiante (temps plein)				
	Formation préuniversitaire		Formation technique		
Nom du Cégep	Nombre d'étudiants	Proportion	Nombre d'étudiants	Proportion	Total
Édouard-Montpetit	3833	55%	3092	45%	6925
Sainte-Foy	**3436**	**58%**	**2451**	**42%**	**5887**
Maisonneuve	2724	55%	2266	45%	4990
F.-X.-Garneau	2761	56%	2148	44%	4909
Montmorency	2637	59%	1820	41%	4457

La Direction des études du Cégep de Sainte-Foy donne de l'emploi à 575 professeurs à l'enseignement régulier (chiffre 1993-94) selon les catégories suivantes :

- 375 professeurs permanents ;
- 150 professeurs non-permanents ;
- 50 chargés de cours ;

pour l'équivalent à temps plein de 435,57 postes (données provenant de la Direction du personnel).

* Source : Fédération des cégeps, 1993-94

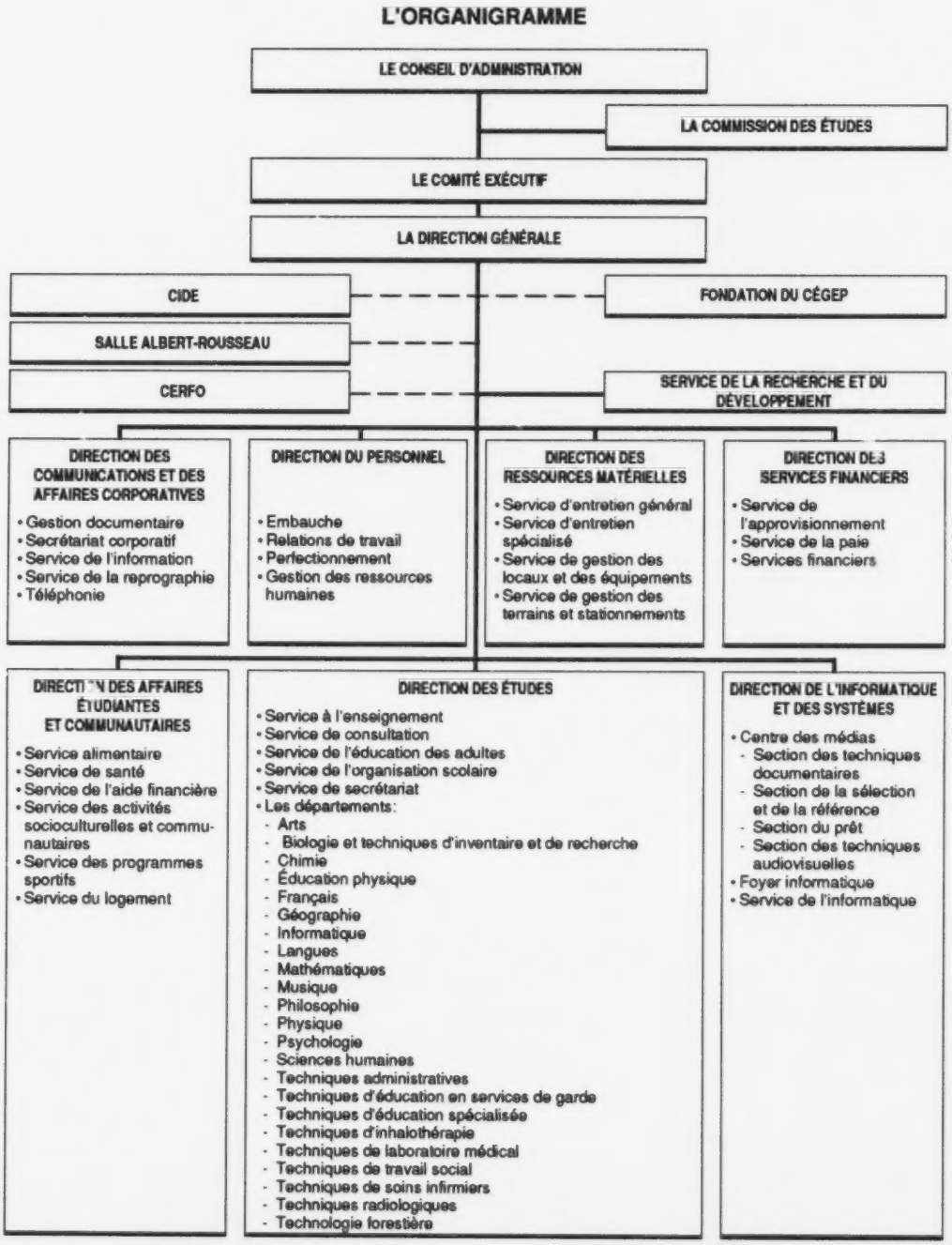
Ces chiffres ne comprennent pas le Service de l'Éducation des adultes qui offrait en 1992-1993 307 000 heures/élèves en formation créditée et 109 170 heures/élèves en formation non créditée (Fédération des cégeps, 1993-94).

La Direction des études du Cégep de Sainte-Foy regroupe 23 départements et 5 services; la coordination du travail est assurée par huit (8) employés cadres. Pour ce qui est de l'organigramme complet du Collège (Voir figure A), l'on note une structure traditionnelle centrée principalement sur le regroupement par fonction. Une analyse plus détaillée de l'organisation du Cégep de Sainte-Foy sera proposée au chapitre 3.

Parmi les quatre cégeps de la région de Québec (Limoilou, Sainte-Foy, F.-X.-Garneau et Lévis-Lauzon), le Cégep de Sainte-Foy recueille la majorité des demandes d'admission au premier tour (entre 35% et 45% des demandes) et ce depuis au moins dix ans (Cégep de Sainte-Foy, avril 1994, page 5). La qualité des dossiers académiques des étudiants admis est donc assurée. Au fil des années, plusieurs projets ou organismes ont été mis sur pied afin de répondre d'une façon originale à des besoins particuliers; mentionnons, entre autres, le Centre spécialisé en foresterie (CERFO), le Consortium international de développement en éducation (CIDE), la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, la Salle Albert-Rousseau. Sur le plan des programmes d'enseignement et des services, il faut souligner le D.E.C. intégré (Sciences - Arts - Lettres), le nouveau D.E.C. en sciences de la nature, le programme d'intégration aux études collégiales (P.I.C.) et le Centre d'aide à l'apprentissage (Tandem).

Toutes ces données prouvent l'envergure et l'importance du Cégep de Sainte-Foy à l'intérieur du réseau collégial du Québec. La taille de l'établissement, le nombre des employés et la variété des services offerts nécessitent des conditions particulières dans l'organisation du travail afin de répondre avec succès aux besoins de sa clientèle étudiante.

Figure A : L'organigramme du Cégep de Sainte-Foy (1993-94)



2.3 Formulation préliminaire du problème

Lors des premières rencontres réalisées avec la Direction générale du Cégep de Sainte-Foy, plusieurs éléments ont été clairement exprimés en faveur d'un changement organisationnel au sein de la Direction des études.

L'organisation actuelle de la Direction des études fait en sorte que chacun des 23 départements est en lien hiérarchique direct avec la personne détenant le poste de directeur. Ce «guichet unique» alourdit considérablement la charge de travail du Directeur des études, l'éloigne de ses véritables responsabilités et ne permet pas une disponibilité adéquate auprès des coordonnateurs de départements. Les préoccupations pédagogiques risquent donc de passer au second plan. Le Syndicat des professeurs du Cégep de Sainte-Foy (Tremblay, Aline 1993, page 50) a d'ailleurs formulé des recommandations qui expriment des besoins similaires. Ce sont, entre autres :

« 1- Progresser quant à la définition d'un projet éducatif partagé.»
« 2- S'animer sur des questions pédagogiques.»
« 3- Surveiller de près le climat de travail.»

Les deux premières recommandations mettent en évidence le désir des professeurs de s'engager activement dans des débats à caractère pédagogique tandis que la troisième recommandation questionne les attitudes de gestion qui favorise la qualité de vie au travail. Les professionnels, quant à eux, souhaitent être davantage impliqués dans des activités de coordination, de recherche et de conseil auprès des cadres et aussi auprès des départements. (Syndicat des professionnels du Cégep de Sainte-Foy, 1991, page 41). Ils se sentent isolés et regrettent que leurs compétences ne sont pas davantage mises à contribution.

Le départ de la Directrice des Services pédagogiques (Octobre 1993) est aussi une occasion pour requestionner l'organisation des mandats et des responsabilités auprès des départements. Même si la réorganisation de la Direction des études était déjà une préoccupation de la direction générale du Cégep avant 1993, la Directrice des Services pédagogiques a imposé une centralisation des responsabilités et surtout un style de gestion qui ne favorisaient peut-être pas cette même réorganisation. L'étude des besoins et attentes des professeurs-coordonnateurs a permis de comprendre davantage cette situation.

2.4 Importance du sujet

La Direction des études d'un cégep, quel qu'il soit, est celle qui emploie le plus de ressources humaines dans l'établissement. C'est aussi une Direction qui est en lien direct avec la mission première d'un cégep, soit d'offrir des services d'enseignement et des programmes de formation de qualité auprès de la clientèle étudiante. L'importance d'une bonne organisation des services à l'intérieur de cette Direction est capitale dans la réussite de sa mission éducative.

Le contexte de la réforme collégiale constitue une raison supplémentaire et même suffisante pour justifier cette réorganisation. La loi modifiant la loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (Projet de loi 82) ainsi que les règlements sur le régime des études collégiales ont été adoptés en juin et juillet 1993. Les changements annoncés sont donc prescriptifs et ce avec un échéancier précis. Voici les principaux changements :

- Une nouvelle formation générale composée de trois parties (commune - propre - complémentaire) ;
- Création d'une «Commission des études» qui est un organisme conseil auprès du conseil d'administration sur tout ce qui touche aux programmes et aux apprentissages ;
- Une gestion plus décentralisée des programmes avec la nomination de responsables de programme ;

- Création d'une session d'accueil et d'intégration pour certains étudiants ;
- Nouveaux seuils d'accueil pour entrer au cégep ;
- Paiement de droits de scolarité pour certains élèves en échecs ;
- Création d'une commission d'évaluation de l'enseignement collégial ;
- Mise en place de politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages, des programmes et du personnel.

Tous ces changements bouleversent et même bousculent les mandats et responsabilités de la Direction des études. C'est pour cela que «la révision de l'organisation des services pédagogiques dans la perspective d'accroître le soutien aux enseignants et aux départements» fait partie des attentes du Conseil d'administration quant au renouvellement du Directeur général et fait aussi partie du mandat du nouveau Directeur des études. (Voir Annexes A et B)

Finalement, il ne faut pas oublier les effets de l'application des lois 198 et 102 qui peuvent devenir des contraintes importantes à une éventuelle réorganisation de la Direction des études. La loi 198 est particulièrement sévère parce qu'elle impose de réduire le personnel d'encadrement et le personnel autre (dans des proportions qui restent à définir) d'ici juin 1998. L'effort de rationalisation est d'autant plus contraignant que l'application de la réforme collégiale doit se réaliser sans l'ajout de nouvelles ressources.

2.5 Objectifs spécifiques de l'étude

- Analyser la situation actuelle de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy ; cela implique de comprendre son fonctionnement présent avec ses forces, ses limites et d'examiner les liens de la Direction des études avec les autres parties de l'organisation du Cégep de Sainte-Foy. Cette analyse a permis de proposer certaines améliorations à l'organisation du travail de la Direction des études. C'est une partie importante du mandat.

- Recueillir, comprendre et analyser les attentes et besoins des principaux intervenants de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy ; il s'agit ici d'identifier les types de besoins, de les quantifier et de les mettre en ordre de priorités. Cela est d'autant plus nécessaire dans le contexte des nombreux changements imposés par la réforme collégiale et l'arrivée du nouveau Directeur des études.

- Proposer des éléments de réorganisation des services de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy ; c'est la suite logique des deux objectifs précédents où l'on veut que la Direction des études répondent davantage aux attentes des intervenants directement impliqués avec la clientèle scolaire.

3. LES NOTIONS RELIÉES À L'ORGANISATION DU CÉGEP DE SAINTE-FOY

3.1 Définition des concepts-clés reliés à l'étude

Pour en arriver à proposer des recommandations valables à une éventuelle réorganisation des services, il est nécessaire de comprendre et d'analyser la théorie pertinente au sujet à l'étude. L'approche des configurations de Mintzberg est ici très utile parce qu'elle permet de saisir les caractéristiques inhérentes d'une bureaucratie professionnelle comme le Cégep de Sainte-Foy. Les éléments suivants sont explicités :

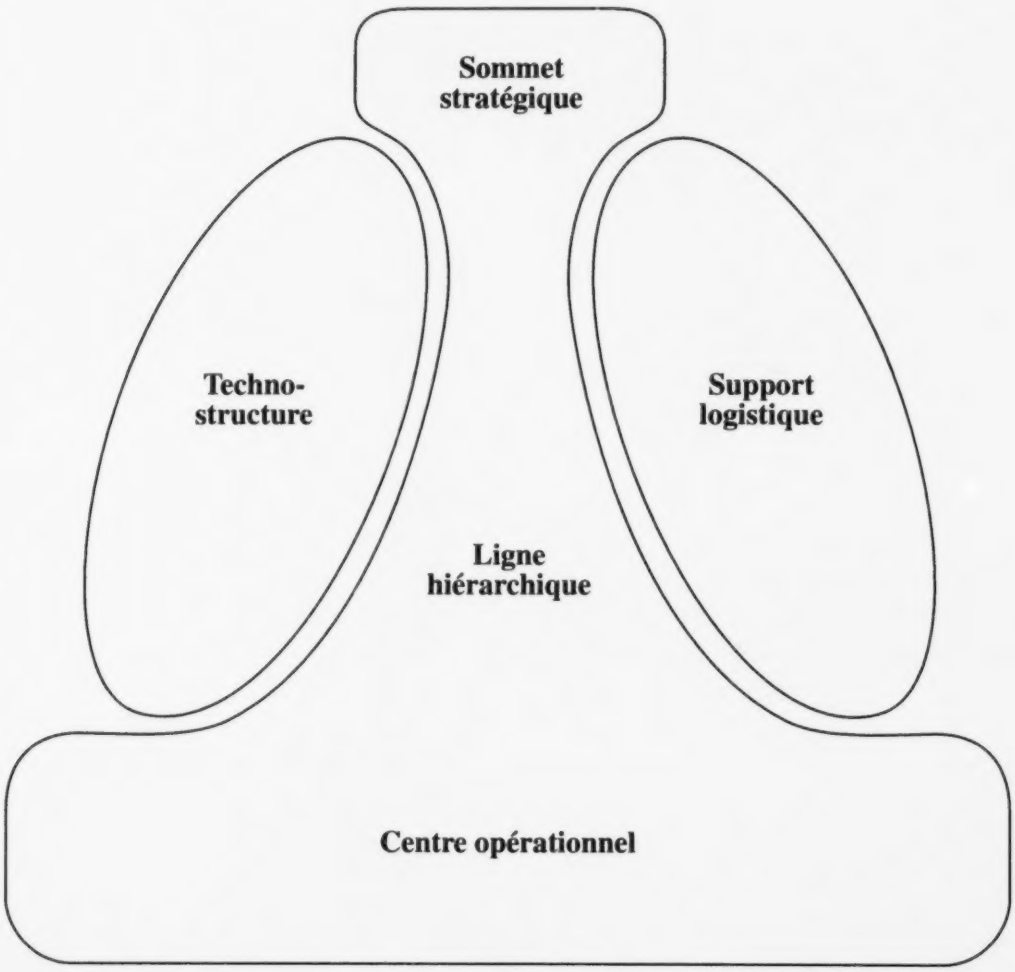
- Les cinq parties de l'organisation ;
- La bureaucratie professionnelle ;
- L'organigramme de l'organisation ;
- Les paramètres de conception et les facteurs de contingence.

3.1.1 Les différentes parties d'une organisation

À mesure qu'une organisation grandit, le besoin de contrôle et de coordination devient plus important. La supervision du travail des personnes qui travaillent directement avec la clientèle (les étudiants) nécessite un encadrement de premier niveau (coordonnateurs de départements et adjoints à la Direction des études). La grosseur de l'organisation fait aussi en sorte que des gestionnaires coordonnent le travail des autres gestionnaires. C'est ce que Mintzberg surnomme la hiérarchie d'autorité. Il y a ensuite les spécialistes qui standardisent le travail des opérateurs (les professeurs) et celui de certains gestionnaires (cadres de la Direction des études). Certains aspects du travail sont contrôlés par ces analystes (cadres de service) pour en améliorer l'efficacité. Finalement, il y a d'autres personnes qui interviennent indirectement sur le travail des opérateurs (les professeurs) pour leur offrir un support indirect dans l'atteinte des principaux objectifs (mission première) de l'organisation.

L'on perçoit donc facilement qu'une organisation d'envergure (comme celle du Cégep de Sainte-Foy) possède cinq parties essentielles à son fonctionnement ; le sommet stratégique, le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, la technostructure et le support logistique. La figure B illustre bien ces cinq parties

Figure B : Les cinq parties de l'organisation selon Mintzberg (1982)



Quelques définitions ...

Le sommet stratégique se compose de ceux et celles qui ont les responsabilités les plus larges. Ces personnes sont responsables de la mission première de l'organisation et de sa réalisation. Elles ont des rôles de supervision, de porte-parole et de développement de stratégie (Mintzberg, H, 1982, page 42). Au Cégep de Sainte-Foy, le Conseil d'administration (et son comité exécutif), le Directeur général et le Comité de régie font partie du sommet stratégique.

Le centre opérationnel est la partie vitale de l'organisation, c'est-à-dire qui justifie la présence des autres parties. Comme son nom l'indique, il est composé d'opérateurs qui produisent un bien ou un service et qui le distribuent directement à la clientèle. Au Cégep de Sainte-Foy, cette partie regroupe évidemment tous les professeurs qui donnent des cours, les professionnels et les employés de soutien qui offrent un service direct à l'étudiant (et relié à l'enseignement).

La ligne hiérarchique fait le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Ce sont les cadres situés sous la direction générale jusqu'à ceux qui font de l'encadrement de premier niveau. Au Cégep de Sainte-Foy, ce sont le Directeur des études, ses adjoints, les coordonnateurs (cadres) à l'enseignement, ses adjoints et, dans une certaine mesure, les coordonnateurs (professeurs) de départements.

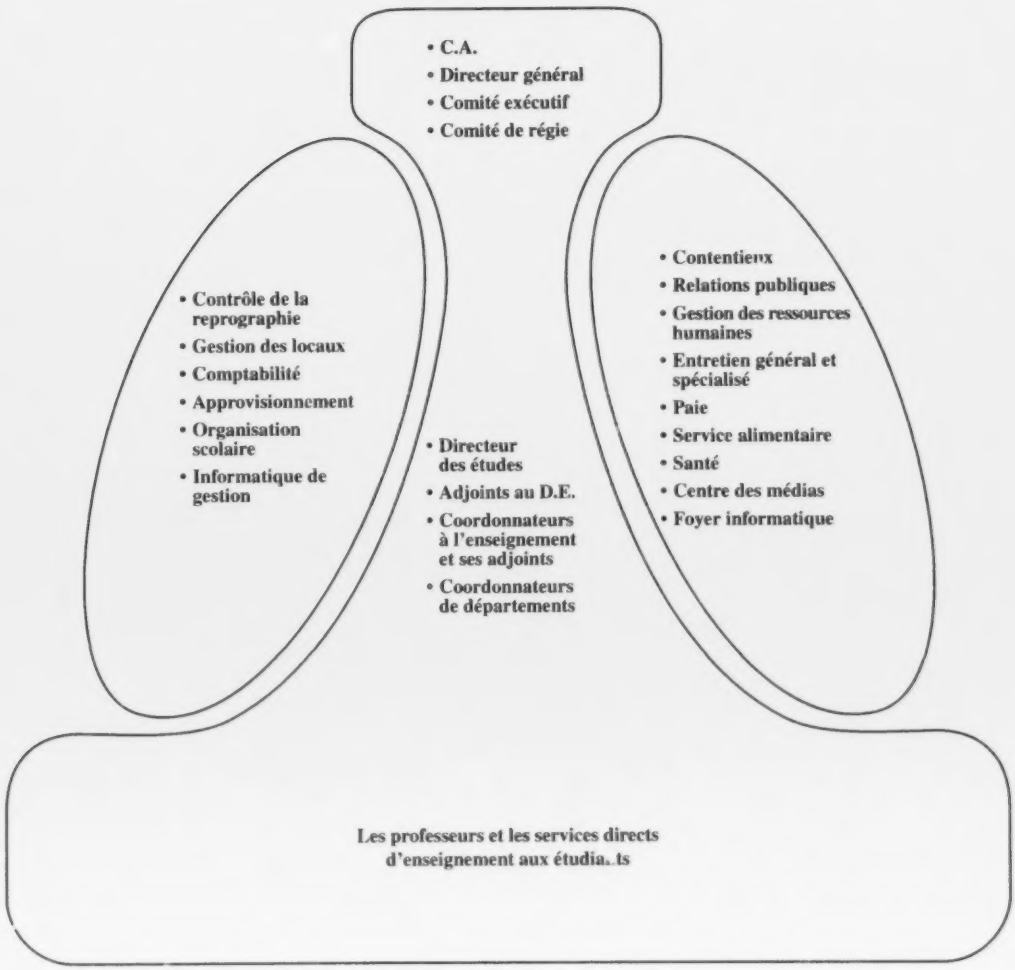
La technostructure est cette partie de l'organisation qui regroupe les analystes qui standardisent le travail des autres afin d'améliorer leur efficacité. Ces analystes peuvent se retrouver à tous les niveaux de la hiérarchie (opérationnel, intermédiaire et stratégique). Au Cégep de Sainte-Foy, la technostructure se retrouve dans certains mandats de chacune des Directions de services. Par exemple, à la Direction des services financiers, la comptabilité et

le contrôle sont dans la technostructure. Il en est de même pour l'informatique de gestion (Direction de l'informatique), la gestion des locaux (Direction des ressources matérielles), le contrôle de la reprographie (Direction des communications), certains aspects de l'organisation scolaire (Direction des études) etc. Cette liste n'est pas exhaustive.

Dans le support logistique, on retrouve des spécialistes qui offrent un support indirect à la mission première de l'organisation, c'est-à-dire en dehors du flux de travail. Toutes les Directions de services offrent certains mandats de support logistique. C'est le cas, par exemples, des relations publiques (Direction des communications), la gestion des ressources humaines (Direction du personnel), l'entretien général (Direction des ressources matérielles), la paie (Direction des services financiers), le logement (Direction des affaires étudiantes), le secrétariat pédagogique (Direction des études), le foyer informatique (Direction de l'informatique), etc. Cette liste n'est pas exhaustive aussi.

Si l'on voulait actualiser les cinq parties de l'organisation du Cégep de Sainte-Foy, cela se représenterait par la figure « C ».

Figure C : Les cinq parties de l'organisation du Cégep de Sainte-Foy

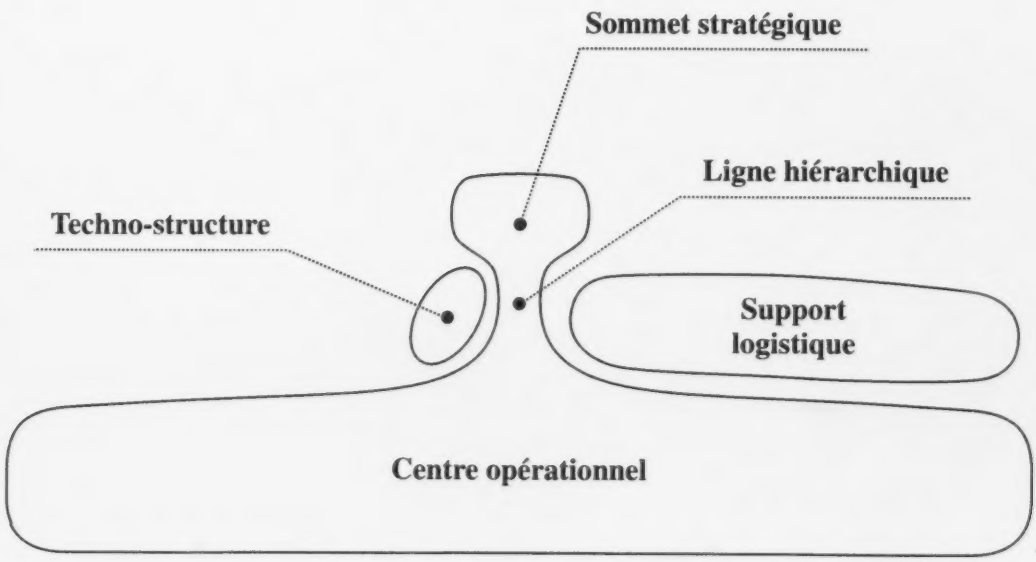


3.1.2 La bureaucratie professionnelle comme configuration de la structure

À l'instar de toute institution d'enseignement, le Cégep de Sainte-Foy est une bureaucratie professionnelle. C'est une structure organisationnelle où c'est le professionnel (le professeur) qui est l'expert et qui contrôle son propre travail auprès de la clientèle étudiante.

On regroupe aussi dans cette catégorie les professionnels qui interviennent directement auprès des étudiants dans un domaine connexe à l'enseignement. La coordination de leur travail se fait principalement par la standardisation de leurs qualifications, c'est-à-dire le diplôme universitaire, le permis d'enseignement et l'appartenance à une corporation ou à une association professionnelle. C'est le pouvoir de la compétence ou de l'expert. C'est une structure décentralisée où la majorité des employés se retrouvent dans le centre opérationnel. En théorie, et à cause de leur besoin d'autonomie, les professionnels demandent beaucoup de support logistique et peu de technostructure. Ils s'identifient davantage à leur profession (à leur département et même à leur discipline) plutôt qu'à l'organisation; ce qui peut compliquer la coordination ou la gestion de ces employés. Si l'on reproduit graphiquement les cinq composantes de la bureaucratie professionnelle en pondérant la place ou l'ampleur de chacune de ses parties, cela donne le schéma suivant ; tel que proposé par Mintzberg (1982).

Figure D: La bureaucratie professionnelle selon Mintzberg, H. 1982, page 315



3.1.3 Analyse sommaire de l'organisation du Cégep de Sainte-Foy

L'étude des composantes de l'organisation, des caractéristiques de la bureaucratie professionnelle et de l'organigramme du Cégep de Sainte-Foy permet d'émettre certains commentaires sur son fonctionnement.

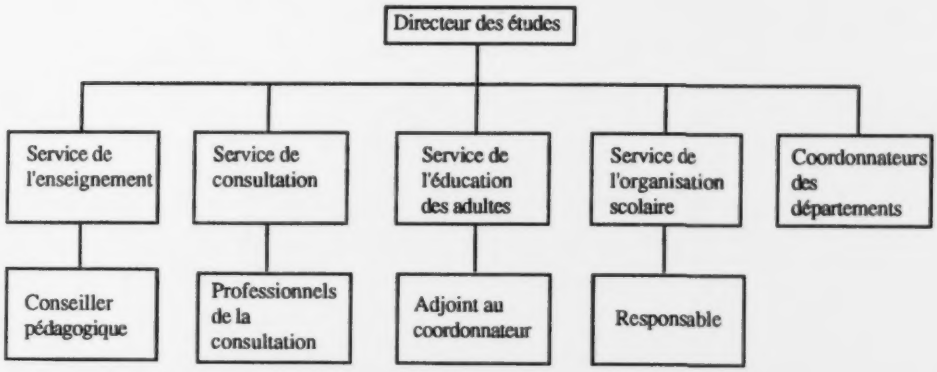
a) Les éléments de la technostructure et du support logistique sont intégrés dans chacune des Directions de services. Cette situation fait en sorte qu'il peut exister une certaine confusion entre ces deux parties importantes de l'organisation ou que la technostructure se développe au détriment du support logistique. Cette remarque est aussi valable pour la Direction des études. La suite de ce travail apportera des précisions sur ce sujet.

b) La Direction des études s'est développée une organisation basée davantage sur des fonctions spécialisées. Dans les bureaucraties professionnelles, les regroupements par fonctions (spécialités) ou par marchés (clients) sont souvent équivalents tandis que dans le cas du Cégep de Sainte-Foy, ça ne l'est pas. L'ensemble des services offerts à la Direction des études vont à l'ensemble des départements et à l'ensemble des étudiants. C'est la spécialisation professionnelle ou fonctionnelle qui est privilégiée par rapport à la spécialisation des besoins d'un marché ou d'une clientèle. Ceci est dû au grand nombre de départements et aussi à l'ampleur des besoins éducatifs générés par la clientèle étudiante. C'est un choix qui affecte la coordination du travail avec les départements.

c) La Direction des études est celle qui regroupe (et de loin) le plus grand nombre d'employés. La ligne hiérarchique permet de constater que chacun des coordonnateurs de départements et chacun des adjoints de services est en lien direct avec le Directeur des études. Il ne semble pas y avoir de lien hiérarchique entre les adjoints de la Direction des études et les coordonnateurs de départements, comme si ces derniers étaient presqu'autonomes.

Le diagramme suivant illustre bien la situation actuelle de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy.

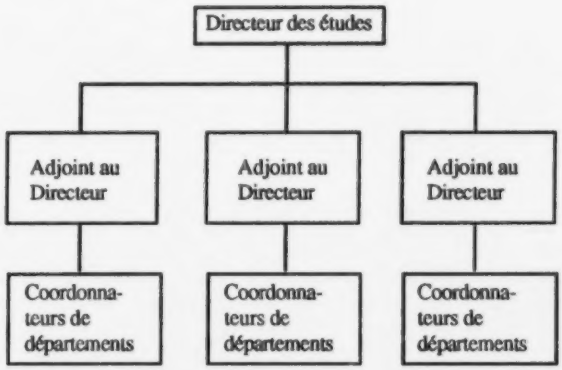
Figure E : La ligne hiérarchique de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy.



Ce diagramme permet de constater la spécialisation fonctionnelle de chacun des services, le lien direct entre les coordonnateurs des départements et le Directeur des études et, finalement, le rôle centralisateur (guichet unique) de ce dernier. Avec ce genre d'organisation, il est peu probable que chacun des vingt-trois coordonnateurs des départements obtiennent une réelle disponibilité du Directeur des études dans l'avancement de leurs dossiers. Certains coordonnateurs de départements peuvent donc ressentir un certain isolement et une difficulté de communication avec leur supérieur immédiat (le Directeur des études) et ce, justement, parce qu'ils sont vingt-trois personnes à réclamer la disponibilité de celui-ci.

La situation serait fort différente si la ligne hiérarchique était modifiée de la façon suivante...

Figure F : Une alternative à la ligne hiérarchique de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy.



L'on voit tout de suite les impacts de cette nouvelle organisation. Les coordonnateurs de départements sont en lien direct avec un des adjoints du Directeur des études. Les équipes de travail auraient une dimension plus réduite et donc plus humaine. Le rôle des adjoints au directeur des études serait davantage axé sur l'enseignement et la pédagogie ; ils auraient des pouvoirs supplémentaires quant à la gestion de leurs départements. Cela ne règle évidemment pas tout ; qui serait responsable des fonctions spécialisées (consultation, enseignement, organisation scolaire, etc.)? Quelle serait la place des professionnels dans cette nouvelle ligne hiérarchique? La suite de ce travail traite de ces éléments.

4. L'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE COMME MÉTHODE DE TRAVAIL

4.1 La collecte des données

Lors des premières rencontres avec la Direction du Cégep de Sainte-Foy, tous les aspects possibles reliés à une éventuelle réorganisation de la Direction des études ont été discutés.

Le besoin de soutien des enseignants a été un élément important d'interrogations. Quel est le support demandé? Quelle sorte de support? Quel est le véritable besoin à combler? Quel est le besoin exprimé en fonction de l'implantation de la réforme collégiale? Toutes ces questions amènent à choisir une approche inductive de collecte de données.

> «La grande différence entre l'approche inductive et l'approche déductive repose sur le fait que cette dernière permet de déduire les besoins d'une population alors que l'approche inductive les infère d'après les données recueillies auprès de cette population. Dans ce dernier cas, toutes les méthodes concourront non pas à valider un modèle ou une liste de besoins préétablis, mais plutôt à faire parler les personnes elles-mêmes. Aussi, l'approche inductive se concrétise par une méthode plus qualitative et axée sur des personnes représentatives». (Mayer et Ouellet, 1991, p. 77)

Deux des trois objectifs de cette étude reposent sur la compréhension des besoins et attentes de personnes directement concernées par une éventuelle réorganisation des services de la Direction des études; ce sont ceux et celles qui y travaillent.

Afin de bien comprendre les besoins qui seront exprimés, j'ai choisi d'utiliser les personnes qui ont une bonne connaissance ou une bonne expérience du sujet à l'étude. Ce sont les informateurs clés. Quatre types d'informateurs clés ont été rencontrés. Ce sont :

- les coordonnateurs de départements, les professionnels et les employés de soutien de la Direction des études ;
- les cadres de la Direction des études ;
- les cadres des autres Directions de services ;
- les associations syndicales ou de cadres.

J'ai regroupé ces personnes de la sorte afin d'expliquer le type d'entrevue qui s'est déroulée et le type de contenu recueilli. Par exemple, un cadre de la Direction des études peut vivre l'entrevue d'une façon très différente d'un cadre d'une autre Direction de services ou d'un professeur membre d'une association syndicale. Les enjeux ne sont pas les mêmes pour chacune des catégories d'informateurs-clés. Comme je ne connaissais pas à l'avance les besoins et attentes de ces personnes, j'ai choisi de leur laisser la plus grande liberté possible quant à leurs expressions. L'analyse des faits et situations vécus m'a permis ensuite d'apprécier et de catégoriser les besoins ressentis. C'est pourquoi l'approche inductive était indiquée. L'utilisation de l'entrevue de groupe est motivée par le grand nombre de personnes à rencontrer et la similitude quant à leurs préoccupations professionnelles. L'entrevue individuelle a été réalisée seulement pour quelques informateurs-clés qui sont particulièrement impliqués dans la problématique à l'étude. L'illustration suivante permet de représenter la démarche accomplie :

Figure G : La méthode de collecte de données

Il y a peu de différence entre l'entrevue semi-structurée et l'entrevue centrée. J'ai choisi de les distinguer parce que la première fait principalement appel au groupe (selon Mayer et Ouellet, 1991, p. 77) tandis que la seconde se réalise en entrevue individuelle (selon Aktouf, 1990, p. 92). Quelques entrevues individuelles ont été plus implicantes pour certaines personnes et peuvent même appartenir à la catégorie d'interview en profondeur.

Quel que soit le type de rencontre réalisée, la démarche et le contenu ont toujours été les mêmes :

a) Convocation de la personne ou du sous-groupe ;
b) Présentation personnelle ;
c) Contexte du projet (avant, pendant et après la recherche) ;
d) Remise de l'organigramme du Cégep de Sainte-Foy (1993-1994) ;
e) Explications sur les thèmes à discuter ;
f) Prise de notes des échanges importants et des perceptions.

Les thèmes à discuter étaient les suivants :

1- Avant la réforme collégiale...
   - L'organisation pédagogique se fait selon l'approche disciplinaire (23 départements-matières) ;
   - La Direction des études est répartie en cinq services ;
   - La commission pédagogique est une instance de consultation et d'animation sur le plan de l'enseignement ;
   - Quel est votre bilan de ce genre de fonctionnement sur le plan organisationnel?

2- Avec la réforme collégiale...
   - La réforme demande une gestion centrée sur les programmes ;
   - La Commission pédagogique est remplacée par la Commission des études qui se préoccupe de la gestion des programmes ;
   - La Direction des études est toujours répartie en cinq services ;
   - Quels sont vos besoins et attentes, sur le plan organisationnel, face aux changements de la réforme collégiale?

3- Nouvelle structure à inventer...
   - Quelle(s) structure(s) organisationnelle(s) pourrait(ent) répondre à vos besoins dans le cadre de la réforme collégiale?
   - Quelle organisation du travail pourrait rallier les efforts des départements, des comités de programmes et de la Direction des études? À quelles conditions?
   - Quels types de ressources pourraient répondre aux besoins des enseignants?

Chaque entrevue (individuelle ou de groupe) a demandé deux heures. Aucune entrevue n'a été enregistrée et personne, à ma connaissance, n'a refusé de participer à l'exercice. Durant l'entrevue, mon rôle était de faciliter l'expression et la communication, de comprendre la logique de pensée de chacun des participants et de noter fidèlement leurs idées et perceptions. C'est le participant qui décidait de l'importance de chacun des thèmes (en termes de temps et d'implication personnelle). Durant les entrevues de groupes, le consensus n'a jamais été demandé, ni souhaité. Comme je ne travaille pas au Cégep de Sainte-Foy, je n'ai pas de préjugé face aux personnes et aux idées exprimées. Afin de rendre mes entrevues les plus efficaces possibles, j'ai dû consulter un nombre important de documents sur le réseau collégial, le Cégep de Sainte-Foy et les éléments de la réforme qui s'implante actuellement.

4.2 Forces et limites de la méthode de recherche

> «L'analyse qualitative se fonde davantage sur la subjectivité de l'analyste. Cette façon de procéder est adaptée pour des études d'exploration qui ne sont pas fondées sur des hypothèses restreignant le champ d'observation et dans lesquelles la souplesse et l'intuition sont des qualités nécessaires pour faire ressortir des éléments nouveaux.»
>
> (Mayer et Ouellet, 1991, p. 479)

Cette citation contient en elle-même les avantages et les désavantages de l'entrevue comme méthode de recherche. Comme le sujet à l'étude (l'éventuelle réorganisation de la Direction des études) ne comportait pas d'hypothèse précise au point de départ, cette méthode de recherche avait toute la souplesse nécessaire pour comprendre, par exemple, les besoins de soutien des professeurs-coordonnateurs. Pour rendre compte des avantages et des désavantages de cette méthode de recherche, j'ai confectionné le tableau suivant qui les illustre.

Tableau 3 : Avantages et désavantages de l'entrevue semi-structurée

Avantages	Désavantages
Permet de comprendre toute la complexité d'un phénomène.	Demande beaucoup de temps et surtout d'énergie pour comprendre la logique de pensée de chacun des participants.
Permet de répondre immédiatement aux questions d'éclaircissement des participants.	Demande une bonne connaissance du sujet à l'étude.
Permet de susciter l'expression de perceptions et même de sentiments.	Demande une formation ou un entraînement dans la technique de l'entrevue.
Le taux de participation est plus élevé que le questionnaire; c'est plus facile de parler que d'écrire.	Demande de distinguer entre ce qui est vrai et important, et, ce qui est de l'ordre de la prétention ou de l'accessoire.
Les mêmes grands thèmes sont traités à chacune des entrevues.	Il y a toujours un risque d'un manque de standardisation d'une entrevue à l'autre.
L'entrevue en petit groupe permet de faire progresser le débat.	Le manque de consensus rend difficile la prise de notes ou le rapport de l'entrevue.
L'interviewer qui vient de l'extérieur peut inciter certaines personnes à s'exprimer davantage.	L'anonymat n'est pas garanti dans les entrevues de groupes et peut donc nuire à l'expression.
L'interviewer qui vient de l'extérieur n'a pas de préjugé face à la problématique en cause.	L'interviewer qui vient de l'extérieur doit consacrer plus de temps et d'énergie à comprendre la culture et les valeurs de l'organisation. Il en est de même pour la problématique à l'étude.

L'expérience vécue a permis de mettre davantage en évidence les avantages de cette approche et d'en minimiser les risques. Le principal avantage a été de favoriser la participation de tous les informateurs-clés (ou presque). Pour comprendre toutes les facettes d'une problématique complexe comme une réorganisation de services, l'entrevue semi-structurée a été très profitable sur le plan de la qualité des expressions reçues même si elle exige beaucoup de temps et d'énergie.

4.3 Description de l'échantillon

Vingt-six (26) entrevues semi-structurées ont été réalisées entre le 11 avril et le 15 juin 1994. Soixante et sept (67) personnes ont été rencontrées parmi les catégories suivantes :

Cadres	=	14	(14 entrevues individuelles)
Coordonnateurs	=	26	(6 entrevues de groupe)
Professionnels	=	8	(2 entrevues de groupe)
Personnel de soutien	=	6	(1 entrevue de groupe)
Syndicats ou association	=	13	(3 entrevues de groupe)
Total	=	67 personnes	

Le taux de participation aux entrevues a été de 97%, ce qui est très important. La grande majorité des participants, soit 85%, travaillent à la Direction des études, ce qui est normal dans les circonstances. L'échantillon d'informateurs-clés peut paraître considérable à première vue mais il faut se rappeler que le Cégep de Sainte-Foy est une organisation d'envergure et que le sujet à l'étude est complexe. Tremblay (1968, p. 339) suggère cinq critères pour choisir les informateurs-clés. Il s'agit :

a) du rôle dans l'organisation ;
b) du degré de connaissance du sujet ;
c) du niveau de collaboration ;
d) de l'aptitude à communiquer ;
e) de l'impartialité.

Les trois premiers critères ont été respectés dans le choix des informateurs. Quant aux deux autres critères, ils étaient difficiles à évaluer à priori.

Même si d'autres informateurs-clés auraient pu être rejoints, (membre de la Commission des études, membre du Conseil d'Administration, anciens coordonnateurs de départements, étudiants finissants, etc.) je considère tout de même que l'échantillon est suffisamment important et représentatif pour bien cerner la problématique à l'étude.

5. ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES LORS DES ENTREVUES

5.1 Analyse et interprétation des résultats

Il faut se rappeler que les entrevues ont toujours porté sur les thèmes suivants :

- bilan du fonctionnement de la Direction des études avant la réforme ;
- les attentes et les besoins avec la réforme ;
- une nouvelle structure de la Direction des études à inventer.

Afin de rendre utilisables toutes les notes prises lors des entrevues, j'ai choisi de regrouper les idées et perceptions de chacun des participants autour de sous-thèmes **non prévus à l'avance** et qui étaient exprimés par plus d'une personne ou plus d'un groupe d'informateurs. Par conséquent, j'ai ignoré les préoccupations personnelles ou les perceptions uniques. Même si les expressions ou perceptions sont regroupées par sous-thèmes, ceux-ci sont suffisamment larges pour regrouper la grande majorité des idées émises. Cette façon de faire valorise les perceptions qu'ont les participants de la situation à l'étude et surtout de l'importance qu'ils en accordent. Ce sont eux qui ont, jusqu'à un certain point, choisi les sous-thèmes... ou les réponses. Il est à noter que les expressions transcrites sont la verbalisation de ce qui a été dit.

Dans les trois tableaux suivants se retrouvent le bilan des vingt-six entrevues réalisées. Chacun des tableaux contient :

- le thème préalablement choisi ;
- les sous-thèmes qui catégorisent les expressions ou perceptions émises ;
- les expressions ou perceptions comme elles ont été dites ;
- Celui qui est à l'origine de ces expressions (catégorie de personnel) et le nombre de personnes (ou de groupes de personnes) qui les ont émises.

Tableau 4a) Thème sur bilan du fonctionnement de la Direction des études avant la réforme collégiale

Sous-thème : Style de gestion	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- La Direction des études est très centralisée.	4 cadres 2 groupes de coordonnateurs 1 groupe de professionnels 1 association des cadres
- Il y a des problèmes de communication entre les 23 départements et la Direction des études.	1 groupe de coordonnateurs 1 groupe de professionnels 1 Association des cadres
- 23 départements pour une seule personne, c'est trop et inefficace. On n'a pas le temps de comprendre nos employés.	2 cadres
- On n'a pas l'entièreté des projets (peu de responsabilités).	1 cadre
- L'organisation actuelle de la Direction des études est le résultat d'un style de gestion.	1 cadre
- Il n'y a pas de cadre responsable de départements.	1 cadre

Tableau 4b) Thème sur bilan du fonctionnement de la Direction des études avant la réforme collégiale

Sous-thème : Communication et concertation entre les services de la Direction des études.	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- Le Service de l'Éducation des adultes n'est pas reconnu.	2 cadres 1 groupe du soutien
- À l'Éducation des adultes, ils ne respectent pas les ressources et les contraintes du Collège.	2 cadres 1 groupe de coordonnateurs
- À l'Éducation des adultes, il n'y a pas d'échange de services.	1 groupe de coordonnateurs 1 groupe du soutien
- Le service de l'Éducation des adultes se développe de façon trop autonome.	2 groupes de coordonnateurs
- Il y a un manque de concertation et de cohérence entre les services de la Direction des études.	1 groupe de coordonnateurs 1 groupe du soutien
- Les services de la Direction des études sont orientés vers leur cycle interne de production.	2 groupes de coordonnateurs
- À l'Éducation des adultes, il y a un problème de communication.	1 groupe de coordonnateurs
- À l'Éducation des adultes, il partent des programmes sans consultation.	1 groupe de coordonnateurs

Tableau 4c) Thème sur bilan du fonctionnement de la Direction des études avant la réforme collégiale

Sous-thème : Communication et concertation entre la Direction des études et les autres Directions de services.	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- Il y a une lourdeur administrative dans la coordination des départements (bureaucratie).	6 groupes de coordonnateurs 2 cadres
- Le service du personnel et les services pédagogiques ne se parlent pas.	3 groupes de coordonnateurs 1 cadre
- La Direction de l'informatique n'est pas au service de la Direction des études.	2 groupes de coordonnateurs 1 cadre Syndicat des professionnels
- Les Directions de services ne nous offrent pas de support ; elles fonctionnent seules.	2 groupes de coordonnateurs 2 cadres
- Le «lobbying» a plus de force que la structure formelle de décision.	2 groupes de coordonnateurs Syndicat des professeurs
- La Direction des études est vue comme une Direction comme les autres.	1 cadre 1 groupe de professionnels
- Le système informatique n'est pas unifié.	1 groupe du soutien
- La Direction des études est à la remorque des autres services.	1 groupe de coordonnateurs
- Les Directions de services ne connaissent pas nos besoins.	1 cadre
- Les Directions de services n'ont pas de préoccupation pédagogique.	1 groupe de coordonnateurs

Tableau 5a) Thème sur les attentes et les besoins avec la réforme collégiale

Sous-thème : La mission du Cégep de Sainte-Foy	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- La Direction du Cégep doit énoncer sa mission principale, son projet éducatif.	2 cadres 1 groupe de coordonnateurs Syndicat des professeurs
- Il faut trouver un fil conducteur à la Direction des études ; on attend la vision du nouveau directeur des études.	1 cadre 1 groupe de coordonnateurs Association des cadres 1 groupe de professionnels
- On veut connaître les priorité du Cégep de Sainte-Foy.	1 groupe de professionnels Syndicat des professeurs
- On veut connaître les missions des autres Directions de services.	Syndicat des professeurs 1 groupe de coordonnateurs

Tableau 5b) Thème sur les attentes et les besoins avec la réforme collégiale

Sous-thème : Le style de gestion	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- On veut des adjoints avec de vrais pouvoirs.	4 groupes de coordonnateurs 2 cadres 2 groupes de professionnels Association des cadres 1 groupe du soutien Syndicat des professeurs
- Il faut responsabiliser les aides pédagogiques individuels (ou restructurer ce service).	3 groupes de coordonnateurs 3 cadres Association des cadres Syndicat des professionnels 1 groupe du soutien
- Il faut responsabiliser les coordonnateurs de départements dans leur travail (responsabilités et pouvoirs).	6 cadres Association des cadres 1 groupe de coordonnateurs
- Il faut trouver des solutions au problème des employés non performants.	4 cadres 3 groupes de coordonnateurs
- Il faut faire l'évaluation du personnel et réaliser un inventaire des goûts, besoins et aspirations de celui-ci.	2 cadres 1 groupe de coordonnateurs Association des cadres 1 groupe de professionnels Syndicat des professionnels
- On veut un processus plus clair dans les prises de décisions (souci de transparence).	3 groupes de coordonnateurs Syndicat des professeurs Syndicat des professionnels
- On veut des consultations structurées et de réels débats.	3 groupes de coordonnateurs Syndicat des professeurs
- On veut une circulation libre et formelle de l'information, du haut vers le bas et l'inverse.	2 cadres Syndicat des professeurs
- On veut des adjoints qui sont capables de faire de la véritable gestion des ressources humaines.	1 groupe de professionnels Syndicat des professeurs
- On veut une gestion participative.	1 groupe de professionnels 1 groupe de coordonnateur

Tableau 5c) Thème sur les attentes et les besoins avec la réforme collégiale.

Sous-thème : Les besoins de connaissances, de support, de ressources, d'animation et de concertation	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- Il faut augmenter les ressources de la Direction des études :	
• à l'informatique reliée à la pédagogie (service intégré)	3 groupes de coordonnateurs 3 cadres Syndicat des professionnels
• au service de l'enseignement	3 cadres Association des cadres Syndicat des professionnels 1 groupe de professionnels
• à l'évaluation de programmes	4 cadres Association des cadres Syndicat des professionnels
• à la coordination des départements/programmes	2 cadres
• aux services professionnels	Syndicat des professeurs
- On veut connaître le rôle :	
• de la Commission des études	2 groupes de coordonnateurs 2 cadres 1 groupe de professionnels
• du responsable de programmes	2 groupes de coordonnateurs 2 cadres Association des cadres
• de l'adjoint responsable de programmes	2 cadres 1 groupe de coordonnateurs
• du coordonnateur de département	1 groupe de coordonnateurs 1 cadre
• du comité de programme	1 groupe de coordonnateurs

Tableau 5c) Thème sur les attentes et les besoins avec la réforme collégiale.

Sous-thème : Les besoins de connaissances, de support, de ressources, d'animation et de concertation	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- Il faut augmenter les ressources de la Direction des études :	
• à l'informatique reliée à la pédagogie (service intégré)	3 groupes de coordonnateurs 3 cadres Syndicat des professionnels
• au service de l'enseignement	3 cadres Association des cadres Syndicat des professionnels 1 groupe de professionnels
• à l'évaluation de programmes	4 cadres Association des cadres Syndicat des professionnels
• à la coordination des départements/programmes	2 cadres
• aux services professionnels	Syndicat des professeurs
- On veut connaître le rôle :	
• de la Commission des études	2 groupes de coordonnateurs 2 cadres 1 groupe de professionnels
• du responsable de programmes	2 groupes de coordonnateurs 2 cadres Association des cadres
• de l'adjoint responsable de programmes	2 cadres 1 groupe de coordonnateurs
• du coordonnateur de département	1 groupe de coordonnateurs 1 cadre
• du comité de programme	1 groupe de coordonnateurs

Tableau 5d) Thème sur les attentes et les besoins avec la réforme collégiale

Sous-thème : Les besoins de connaissances, de support, de ressources, d'animation et de concertation (suite)	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- On veut un soutien réel :	
• à la sélection, l'accueil et l'évaluation des nouveaux professeurs	3 cadres 1 groupe de coordonnateurs Syndicat des professeurs
• à l'animation pédagogique	2 groupes de coordonnateurs Syndicat des professeurs
• à l'approche par compétences	3 groupes de coordonnateurs
• à l'évaluation de programmes	2 groupes de coordonnateurs
• à l'enseignement	Syndicat des professeurs
- Il faut confier à la Direction des études certaines fonctions de :	
• la recherche à l'enseignement	2 groupes de professionnels 1 cadre 1 groupe de coordonnateurs Syndicat des professionnels
• la Direction du personnel	3 cadres Association des cadres
• la Direction de l'informatique et des médias	1 groupe de coordonnateurs 1 groupe de professionnels Syndicat des professionnels

Tableau 5e) Thème sur les attentes et les besoins avec la réforme collégiale.

Sous-thème : Les besoins de connaissances, de support, de ressources, d'animation et de concertation (suite)	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- On veut connaître les implications concrètes de la réforme, de l'approche programme, de l'approche par compétences.	6 cadres 2 groupes de coordonnateurs 1 groupe de professionnels 1 groupe du soutien
- Il faut diminuer certains services de la Direction des études pour qu'elle s'occupe de l'essentiel ; l'enseignement et la pédagogie.	6 cadres Association des cadres
- Il faut simplifier les procédures administratives	2 cadres 1 groupe du soutien

Tableau 6a) Thème sur une structure à inventer

Sous-thème : L'intérêt pour l'approche programme	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- On est positif face au processus visant à changer l'approche disciplinaire vers l'approche programme.	3 cadres 1 groupe de coordonnateurs 1 groupe de professionnels Syndicat des professionnels
- Les programmes peuvent coexister avec les départements.	2 groupes de coordonnateurs 1 cadre
- La réforme est belle en théorie mais difficile d'application.	1 cadre 1 groupe du soutien

Tableau 6b) Thème sur une structure à inventer

Sous-thème : La nouvelle structure	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- Il faut une structure intermédiaire avec des regroupements de départements ou programmes pour :	
• offrir plus de disponibilité	2 groupes de coordonnateurs 1 cadre Association des cadres
• comprendre le contexte d'un projet ou d'une décision administrative	2 groupes de coordonnateurs 2 cadres
• répondre aux besoins pédagogiques	2 groupes de coordonnateurs
• mettre les coordonnateurs plus près des décideurs	2 cadres
- Il faut affecter les adjoints de la Direction des études comme responsables de programmes.	1 groupe de professionnels 1 groupe de coordonnateurs 1 cadre

Tableau 6c) Thème sur une structure à inventer.

Sous-thème : Les conditions de réalisation de la nouvelle structure	
Expressions des participants	**Qui et combien**
- On veut des enseignants comme responsables de programmes.	3 groupes de coordonnateurs 1 cadre
- Il faut nommer le coordonnateur de département au poste de responsable de programme.	2 cadres 1 groupe de coordonnateurs
- Ce n'est pas la structure qui est importante mais l'attitude des personnes.	Syndicat des professionnels 1 cadre
- Il faut délimiter le rôle du comité de programme et le rôle des départements ; c'est une structure matricielle.	1 groupe de coordonnateurs
- Les professionnels peuvent devenir des responsables de programmes.	1 groupe de professionnels

Ces tableaux sont la synthèse de tout ce qui s'est dit durant les vingt-six rencontres ou entrevues. Comme il a été mentionné précédemment, les perceptions uniques ou très personnalisées ont été ignorées. Pour bien comprendre la signification des tableaux précédents, il faut se rappeler que les trois thèmes de départ (bilan avant la réforme - besoins avec la réforme - la nouvelle structure) ont été imposés à tous les participants et constituent le mandat principal de ce travail. Les expressions des participants sont les réponses de ceux-ci aux trois thèmes imposés. Ce sont donc les participants, eux-mêmes, qui ont évidemment décidé de la nature de leurs expressions et de leur importance. Le consensus n'a jamais été un objectif souhaité lors des entrevues. Finalement, les sous-thèmes sont des regroupements d'expressions ou des catégories de perceptions qui ont été réalisés après les entrevues. Cette façon de travailler permet de comptabiliser le nombre de répondants qui se sont exprimés sur chacun des sous-thèmes afin d'en évaluer l'importance relative. Plus un sous-thème fait l'objet d'expressions multiples et cohérentes plus il se rapproche de la réalité. Autrement dit, si plusieurs personnes répondent de la même façon à une question spécifique, la probabilité est plus forte que ces perceptions expriment une réalité de l'organisation. Cette situation se vérifie encore davantage si plusieurs catégories de personnes (corps d'emplois) s'expriment de la même façon. Le tableau 7 reprend la fréquence de chacun des thèmes et des sous-thèmes qui résultent des entrevues. Il illustre l'importance relative de chacun des thèmes à l'étude. On remarque une plus grande préoccupation des informateurs-clés face aux besoins et attentes avec la réforme collégiale. Vient ensuite le bilan du fonctionnement de la Direction des études avant la réforme collégiale. Finalement, les expressions liées à la nouvelle structure à inventer viennent en dernière position.

Tableau 7 : Nombre d'expressions (de groupes ou individuelles) colligées sur chacun des thèmes et sous-thèmes

Thème : Bilan du fonctionnement de la Direction des études avant la réforme	
Sous-thèmes :	
- Style de gestion	16 expressions
- Communication et concertation entre les services de la Direction des études	16 expressions
- Communication et concertation entre la Direction des études et les autres Directions de service	29 expressions
- **Total**	**61 expressions**
Thème : Les besoins et attentes avec la réforme collégiale	
Sous-thèmes :	
- La mission du Cégep de Sainte-Foy	12 expressions
- Le style de gestion	55 expressions
- Les besoins de connaissances, de support, de ressources, d'animation et de concertation	90 expressions
- **Total**	**157 expressions**
Thème : Une structure à inventer...	
Sous-thèmes :	
- L'intérêt pour l'approche programme	12 expressions
- La nouvelle structure	15 expressions
- Les conditions de réalisation de la nouvelle structure	11 expressions
- **Total**	**38 expressions**

Note : Les expressions ne sont pas mutuellement exclusives. La même personne (ou groupe de personnes) peut s'exprimer à plusieurs reprises sur le même thème ou le même sous-thème.

Tableau 7 : Nombre d'expressions (de groupes ou individuelles) colligées sur chacun des thèmes et sous-thèmes

Thème : Bilan du fonctionnement de la Direction des études avant la réforme	
Sous-thèmes :	
- Style de gestion	16 expressions
- Communication et concertation entre les services de la Direction des études	16 expressions
- Communication et concertation entre la Direction des études et les autres Directions de service	29 expressions
- **Total**	**61 expressions**
Thème : Les besoins et attentes avec la réforme collégiale	
Sous-thèmes :	
- La mission du Cégep de Sainte-Foy	12 expressions
- Le style de gestion	55 expressions
- Les besoins de connaissances, de support, de ressources, d'animation et de concertation	90 expressions
- **Total**	**157 expressions**
Thème : Une structure à inventer...	
Sous-thèmes :	
- L'intérêt pour l'approche programme	12 expressions
- La nouvelle structure	15 expressions
- Les conditions de réalisation de la nouvelle structure	11 expressions
- **Total**	**38 expressions**

Note : Les expressions ne sont pas mutuellement exclusives. La même personne (ou groupe de personnes) peut s'exprimer à plusieurs reprises sur le même thème ou le même sous-thème.

On voit tout de suite que les expressions sont plus nombreuses sur leurs besoins et attentes que sur les deux autres thèmes. La situation de la réforme collégiale renforce cette situation et on a moins d'intérêt à s'exprimer sur le passé (bilan). Quant au thème sur «la nouvelle structure de la Direction des études» la réflexion n'est qu'amorçée sur ce sujet. Peut-être aussi qu'on ne sent pas que la nouvelle structure peut seule améliorer la réponse aux besoins et attentes. On souhaite que les gestionnaires en place changent leur façon de travailler ou leur style de gestion; ce dernier sous-thème revient d'ailleurs à deux reprises dans les expressions des participants.

Pour revenir aux sous-thèmes, il faut mentionner que trois de ceux-ci recueillent plus de 68% des observations recueillies. Ce sont :

- les besoins de connaissances, de support, de ressources, d'animation et de concertation = 91 expressions
- le style de gestion (besoins et attentes) = 55 expressions
- le bilan concernant la communication et la concertation entre la Direction des études et les autres Directions de services = 29 expressions

Cette façon de calculer les expressions permet tout de suite de vérifier les préoccupations de l'ensemble des personnes qui ont été reçues en entrevue. On pourrait même transformer ces trois sous-thèmes en priorités de travail pour l'équipe des gestionnaires en place. Il ne faut pas oublier que les bureaucraties professionnelles sont des milieux de travail complexes mais stables et qu'un changement si important et si rapide comme l'implantation de la réforme collégiale peut être à l'origine d'attentes nombreuses. Si on examine les expressions elles-mêmes qui ont recueilli le plus d'adhérents, cela peut nous fournir d'autres hypothèses de travail. Ce sont (par ordre décroissant) :

«Il faut augmenter les ressources de la Direction des études».
22 expressions

« Les Directions de services ne nous offrent pas assez de support;
elles fonctionnent seules» et autres perceptions similaires.
21 expressions

« On veut connaître le rôle de la Commission des études, du Responsable de programme, du Coordonnateur de département, de l'Adjoint responsable de programmes, du Comité de programme».
16 expressions

«On veut un soutien réel à l'enseignement, à l'animation pédagogique, à l'évaluation de programme, à l'approche par compétences, à la sélection - l'accueil - l'évaluation des nouveaux professeurs».
14 expressions

«Il faut confier à la Direction des études certaines fonctions de la Direction du personnel, de la Direction de l'informatique et des systèmes, de la recherche à l'enseignement».
12 expressions

«Il faut une structure intermédiaire avec des regroupements de départements ou de programmes».
12 expressions

Il est peut-être risqué d'interpréter et d'analyser en profondeur ces expressions; elles ne réflètent pas nécessairement toute la réalité. On traite ici de perceptions. Par exemple, il est intéressant et légitime de demander davantage de support des Directions de services ou de demander à la Direction des études des explications sur la réforme collégiale. Qui doit initier ces démarches? Est-ce que les ressources demandées sont disponibles dans le milieu et suffit-il de les utiliser? Est-ce que les différentes Directions de services (incluant la Direction des études) ont suffisamment publicisé leurs ressources de soutien à l'enseignement? Quelles sont les responsabilités de chacun des intervenants face à ces attentes? Toutes ces questions méritent d'être débattues avant de conclure sur des sujets aussi spécifiques. Quoi qu'il en soit, ces dernières expressions ou perceptions recueillent toute de même près de 40% d'adhérents.

Globalement, que peut-on conclure de toutes ces données?

Pour le bilan de la Direction des études avant la réforme :

- La centralisation du pouvoir a déresponsabilisé le travail des adjoints (expressions de cadres principalement).

- On s'est exprimé sur quelques difficultés de concertation entre les services de la Direction des études et ce particulièrement avec l'Éducation des adultes (expressions de groupes de coordonnateurs principalement).

- Il n'y a pas ou on ne perçoit pas de concertation suffisante entre la Direction des études et les autres Directions de services (expressions de toutes les catégories de personnel).

Pour les besoins et attentes avec la réforme :

- On désire une vision claire de la mission du Cégep de Sainte-Foy avec des objectifs de travail et des priorités qui sont cohérents avec celle-ci (expressions de toutes les catégories de personnel).

- On veut des adjoints qui ont à la fois un pouvoir réel de décision et aussi une attitude de consultation et de responsabilisation de leur personnel (expressions de toutes les catégories de personnel).

- On veut comprendre la réforme collégiale et connaître ses nouvelles responsabilités.

- On veut modifier la situation actuelle de la Direction des études selon trois stratégies :

  a) augmenter les ressources à l'enseignement, à l'évaluation de programme et au soutien pédagogique ;

  b) diminuer ou rapatrier ailleurs des services jugés non essentiels à la pédagogie pour libérer des ressources en place ;

c) récupérer à la Direction des études certaines fonctions du service du personnel, du service de l'informatique et du service de recherche et développement (expressions de toutes les catégories de personnel).

Pour la nouvelle structure à inventer

- Avec certaines conditions, on est généralement positif face à une nouvelle gestion centrée sur les programmes; on veut cependant une structure intermédiaire pour réaliser des regroupements de programmes (expressions de toutes les catégories de personnel).

5.2 Liens entre les résultats et le cadre conceptuel

Les résultats de l'analyse mettent en évidence plusieurs des caractéristiques inhérentes à la bureaucratie professionnelle. Comme il a été dit au début de cette étude, le Cégep de Sainte-Foy est une organisation d'envergure au sein du réseau collégial. Mintzberg (1982, p. 217 à 219) pose trois hypothèses concernant la taille des organisations :

1- «Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée».

2- «Plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des unités est grande».

3- «Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée».

Il est relativement aisé de vérifier ces hypothèses dans le fonctionnement du Cégep de Sainte-Foy. La division du travail est assez précise entre l'administration, le centre opérationnel et la technostructure (hypothèse 1). La Direction des études, avec près de six cents professeurs, est une unité qui s'est développée rapidement, laissant peu de temps à la division en unités plus petites (hypothèse 2). La ligne hiérarchique du Cégep de Sainte-Foy et les différentes Directions de services utilisent davantage les procédures et les règles administratives plutôt que la supervision directe ou le contact personnalisé (hypothèse 3).

Il y a évidemment plusieurs avantages au fonctionnement d'une bureaucratie professionnelle de l'importance du Cégep de Sainte-Foy. La spécialisation par fonction encourage l'acquisition de compétences solides en matière de contrôle, d'organisation et de planification. Les décisions administratives sont mieux éclairées, plus rationnelles et, par conséquent, plus défendables. Les récentes compressions budgétaires ont aussi favorisé l'efficience dans la prise de décision. Les gestionnaires doivent maintenant travailler avec des priorités d'actions et des contrôles financiers plus nombreux et plus exigeants; ce qu'ils font avec compétence. La prolifération de règles, de procédures, de politiques, d'articles de conventions collectives, etc. a aussi eu comme conséquence d'augmenter le rôle de la technostructure au détriment des fonctions de support. C'est le «revers de la médaille» où l'organisation vit les problèmes reliés à ses forces. La bureaucratie peut devenir plus mécaniste que professionnelle. Le Conseil supérieur de l'Éducation (1993, page 21) qualifie ce modèle de «bureaucratique du management»... où la gestion est encombrée de préoccupations administratives excessives».

La coordination du travail, dans une bureaucratie professionnelle, a aussi ses caractéristiques propres. Le gestionnaire est plus vu comme un négociateur qui traite certains points litigieux. Ses qualités de conviction, de persuasion et de bonnes relations interpersonnelles doivent être mises en évidence. Il est inefficace d'imposer la supervision directe puisque les employés au centre opérationnel sont engagés en fonction principalement de leurs qualifications professionnelles. La supervision pédagogique sera donc toujours un sujet délicat à traiter. Dans ce genre d'organisation, les employés du centre opérationnel ont un grand besoin d'autonomie et veulent contrôler le plus possible leur environnement pédagogique et administratif. Finalement, la relation d'autorité entre les professeurs est plus de caractère informel puisque leurs représentants à différents comités (comme les coordonnateurs) sont élus par leurs pairs.

6. LES CHANGEMENTS POSSIBLES À LA DIRECTION DES ÉTUDES

6.1 Élaboration des alternatives en fonction des objectifs

Ce travail permet d'identifier et d'analyser les besoins et les attentes des principaux intervenants de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy. C'est d'ailleurs sur ce thème que les intervenants se sont le plus exprimés. Même si le désir de réorganisation de la Direction des études était présent avant le début de cette étude, les expressions recueillies lors des entrevues ont renforcé le bien-fondé du changement envisagé. Il y a cependant un coût humain et financier qui est rattaché à tout changement. Cela met en évidence un tout autre questionnement. Qui doit être impliqué dans la réorganisation de la Direction des études? Quelles sont les ressources humaines nécessaires (en quantité et en qualité) pour mener à bien un changement de cette envergure? Quelles sont les ressources financières impliquées? Quels sont les impacts de la loi 198 sur la faisabilité du changement envisagé? Tout ce débat relié au coût de la réorganisation de la Direction des études doit se faire par les gestionnaires en place et ne fait pas partie de ce travail. Cela constitue l'analyse coût-bénéfice. On peut cependant dégager quatre grandes alternatives possibles qui sont plus vues sous l'angle de l'intensité du changement à réaliser. Ce sont :

1- le «statu quo» ;
2- changer l'organigramme de la Direction des études avec les gens en place ;
3- changer l'organigramme de la Direction des études en utilisant les ressources des autres Directions de services ;
4- changer tout l'organigramme du collège en mettant en place une structure divisionnalisée (par programmes).

Le tableau suivant illustre les avantages et les inconvénients de chacune des alternatives.

Tableau 8 : Avantages et inconvénients des quatre alternatives de réorganisation de la Direction des études.

	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Alternative 1	- Sécurise les gens en place - Raffine les compétences par fonction - Améliore les contrôles de toutes sortes	- Ne répond pas ou peu aux attentes des coordonnateurs - La technostructure conserve son avantage sur la fonction support - La pédagogique est l'affaire exclusive des professeurs
2	- Concentre les changements dans une Direction sans affecter les autres - Met l'accent sur la capacité d'adaptation et d'innovation des gestionnaires de la Direction des études	- Répond en partie aux attentes des coordonnateurs - N'utilise pas les ressources humaines des autres Directions de services - La technostructure conserve toujours son avantage sur la fonction support
3	- Permet d'affecter des personnes qui ont des intérêts et des compétences spécifiques pour la Direction des études - Peut augmenter les ressources à la Direction des études - Peut répondre aux besoins et attentes des coordonnateurs	- Peut susciter de l'insécurité face aux réaffectations - Perte de certaines compétences dans les autres Directions de services - Peut diminuer l'efficacité de certains contrôles
4	- Permet de répondre de façon différente à une clientèle spécifique - Stimule l'originalité et la créativité - Certains services des autres Directions peuvent s'intégrer aux programmes	- Suscite l'insécurité et l'instabilité chez le personnel - Peut augmenter la confusion quant aux différents rôles de coordination particulièrement à la Direction générale

Le tableau 8 réflète imparfaitement les alternatives possibles quant à la réorganisation de la Direction des études. Ce diagramme donne l'impression que le changement véritable provient de la structure administrative principalement, ce qui n'est pas le cas. Dans une situation de réorganisation, les compétences et les attitudes des personnes en place seront déterminantes dans le succès ou non du changement souhaité. La réorganisation doit aussi tenir compte de l'histoire, de la culture et des particularités du milieu en cause. La présentation de la solution et des recommandations mettront en évidence de côté humain de la réorganisation de la Direction des études.

6.2 Les trois axes de changement

Les expressions recueillies lors des entrevues proviennent d'informateurs-clés, c'est-à-dire de gens qui sont particulièrement impliquées dans la problématique à l'étude. Les expressions cohérentes et équivalentes de personnes appartenant à différents corps d'emploi sont pour moi des bases solides pour énoncer des éléments de solutions. Ce genre d'attentes exprimées doit susciter une réponse. Cela constitue ma principale source de référence quand vient le temps d'énoncer des solutions. La deuxième référence provient des caractéristiques même d'une bureaucratie professionnelle avec son type particulier de coordination. La synthèse de ces deux référentiels me permet de suggérer une solution qui s'exprime selon trois grands axes de changement :

1- Rattacher la ligne hiérarchique au centre opérationnel

C'est rapprocher l'administratif du pédagogique. Chaque coordonnateur de département ou responsable de programme devrait avoir un contact direct et rapide avec un adjoint de la Direction des études pour coordonner le travail à réaliser. Ce rapprochement aurait le double avantage de faire comprendre aux gestionnaires les préoccupations pédagogiques des professeurs et, pour ces derniers, de saisir les contraintes que le Cégep doit respecter. Il faut donc que le responsable hiérarchique soit le plus près possible du lieu où se déroule l'action et qu'il ait l'autonomie et la responsabilité nécessaires pour répondre aux besoins et attentes de son personnel. L'importance des effectifs rattachés à la Direction des études ainsi que les nombreux changements imposés par la réforme collégiale ne permettent plus de concentrer les pouvoirs et responsabilités principalement au Directeur des études.

2- Augmenter la fonction support logistique

Les bureaucraties professionnelles ont un grand besoin de support logistique pour bien fonctionner. Les professionnels du centre opérationnel ne veulent pas d'une technostructure envahissante qu'ils perçoivent comme une entrave à leur autonomie.

Il existe au Cégep de Sainte-Foy une confusion de rôle (support logistique ou technostructure) à l'intérieur même de chacune des Directions de services (incluant la Direction des études). La technostructure est perçue comme beaucoup plus importante que la fonction support logistique. Est-ce une perception amplifiée ou la réalité? Les employés de chaque Direction de services ont-ils un rôle de support ou un rôle de contrôle? Comment concilier ces deux rôles à l'intérieur d'une même Direction de services? Toute cette situation doit être clarifiée pour comprendre les contraintes du Cégep de Sainte-Foy d'une part, et, d'autre part, de bonifier la fonction de support logistique.

3- Modifier le style de leadership vis-à-vis les employés(es) du centre opérationnel

C'est probablement l'axe de changement le plus délicat à réaliser parce qu'il met en cause les attitudes, les valeurs et les compétences de chaque gestionnaire. C'est la coordination des personnes plutôt que celle des structures et des règles. C'est le concept de «The empowered manager» de Peter Block (1991), celui du «partenariat» de Omar Aktouf (1994), celui de «l'automobilisation» de Hervé Sériezx (1994). Michel Crozier (1994) résume bien aussi cette nouvelle façon de diriger :

> «La réforme du système d'encadrement doit amener les cadres à se transformer en animateur, en fournisseur de services intellectuels de connaissances et de formation».

Il en est de même pour le conseil supérieur de l'Éducation (1993, page 31)

> «... on s'attend à ce que les gestionnaires s'engagent plus activement dans l'animation de leur milieu et prennent davantage en considération les contributions des personnes».

Et des écrits d'Yves-Chantal Gagnon (1992, p. 544)

> «... il faut que les gestionnaires aient les compétences relationnelles pour développer des consensus et être en mesure de communiquer l'enthousiasme autour d'eux. Ils doivent avoir des talents de coordonnateurs d'efforts disparates et être capables de donner à chacune des personnes qui travaillent avec eux, le sentiment qu'elle fait quelque chose d'important et qu'elle peut être fière de son travail».

Je préfère l'approche du partenariat de Aktouf à celle de la «gestion des ressources humaines» que chacun interprète et applique à sa manière. Qui dit «partenariat», dit que le gestionnaire n'a pas toutes les habiletés, qu'il accepte la contribution de l'autre, son influence. Le gestionnaire peut aussi se permettre de prendre le temps de réfléchir, d'être prudent même, d'interroger ceux et celles qui l'entourent, d'écouter le jugement des autres, de donner et de se donner le droit à l'erreur, de susciter l'initiative réelle et ainsi coordonner plus sereinement les efforts de chacun. Est-ce utopique tout cela? Peut-être pas si on accepte de perdre un peu de son pouvoir formel pour prendre le risque d'augmenter celui de l'informel. La mise en place d'une structure qui favorise ce rôle de partenariat est le premier pas à franchir; le second appartient aux personnes qui accepteront ce défi avec leurs forces et leurs limites.

7. RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes viennent concrétiser le «quoi» et le «comment» des trois grands axes de changement expliqués précédemment. À la lecture des recommandations, les modifications proposées se situent quel que part entre l'alternative trois et l'alternative quatre (voir tableau 8) en terme d'intensité de changement. En effet, la principale conclusion que l'on peut tirer de ce travail est que le rôle de la Direction des études du Cégep de Sainte-Foy sera remodelé à cause de changements importants dans son environnement. L'application rapide de la réforme collégiale, ses impacts sur la gestion pédagogique, les contraintes de la loi 198 et les éventuelles compressions budgétaires liées à l'enseignement post-secondaire sont des éléments incontournables qui vont marquer l'évolution du Cégep de Sainte-Foy et de sa Direction des études.

Pour faire face à ces changements, le Cégep de Sainte-Foy devra examiner la pertinence:

- d'élaborer un nouveau projet d'établissement qui contiendrait les objectifs spécifiques, les moyens de réalisation et d'évaluation.
- de publiciser ce projet d'établissement à toutes les catégories de personnel en expliquant les concordances entre celui-çi et le plan d'action annuel.
- de susciter l'adhésion du personnel au projet d'établissement par des rétroactions périodiques et structurées.

Commentaires sur ces préalables.

Il peut paraître inutile ou superflu de rappeler la raison d'être d'une organisation tant cela semble évident. Il n'en est rien. Plusieurs personnes ont exprimé ce besoin lors des entrevues. Qu'est-ce qui est important pour le Cégep de Sainte-Foy? Quels sont ses valeurs sur le plan de la pédagogie? de la gestion du personnel? de l'organisation de la vie scolaire? Quels sont les besoins de sa clientèle scolaire? Il est indispensable d'avoir les idées claires sur ces sujets afin de les promouvoir et d'obtenir l'adhésion du personnel. Le regroupement par fonction ou par service, comme c'est le cas au Cégep de Sainte-Foy, incite les employés à concentrer leur attention ou leurs efforts sur la spécialisation de leur service et non sur la mission de l'organisation. C'est pour cela

qu'il faut réaffirmer ou repréciser le projet d'établissement au Cégep de Sainte-Foy. Il faut aussi que le plan d'action annuel soit perçu et compris comme l'expression logique et cohérente de la mission du Collège. Cet exercice de concordance est vital pour assurer la crédibilité du projet d'établissement et aussi pour augmenter les chances de succès du plan d'action annuel. La rétroaction avec le personnel doit être suscitée afin de se centrer sur les vrais besoins ou ceux perçus comme les plus prioritaires. Le soutien à l'enseignement commence par un accord sur la mission de l'organisation et ceci est d'autant plus vrai avec l'avènement de la réforme collégiale. La Direction des communications et des affaires corporatives peut être mis à contribution pour plusieurs de ces mandats.

Recommandation 1 :

Que des mesures soient prises pour mettre en place à la Direction des études une structure d'adjoints aux programmes de formation tout en maintenant la contribution des coordonnateurs de départements.

Recommandation 2 :

Que la Direction éclaircisse les pouvoirs et responsabilités des personnes qui ont le rôle de:

- coordonnateur de département ;
- responsable de programme ;
- adjoint responsable d'une famille de programmes ;
- Directeur des études.

et des structures comme :

- le Conseil d'administration ;
- la Commission des études ;
- le Comité du programme.

Recommandation 3 :

Que la Direction spécifie et distingue les lieux d'animation pédagogique (débats) et les lieux de consultation.

Commentaires sur les recommandations 1, 2 et 3

La première recommandation est celle qui est la plus prometteuse en termes d'améliorations de la coordination du travail et du soutien à l'enseignement. Elle conditionne ou affecte la réalisation de toutes les autres recommandations. La structure d'adjoints aux programmes se justifie, même en ne tenant pas compte de la réforme collégiale parce qu'elle vient combler une certaine «absence» de coordination du flux de travail entre le Directeur des études et celui des coordonnateurs de départements. L'approche par programmes de formation qui est privilégiée dans la réforme collégiale est un incitatif supplémentaire pour mettre en place cette recommandation. Pour être réellement efficace, cette nouvelle structure devra bénéficier de ressources humaines suffisantes. J'estime que quatre postes d'adjoints à la Direction des études sont nécessaires pour coordonner la gestion des vingt-huit (28) programmes de formation et ainsi rapprocher les gestionnaires de premier niveau de l'acte d'enseignement. Les familles de programmes devraient se constituer en fonctions de la charge de travail à réaliser, du nombre de professeurs (ou d'étudiants) concernés et d'une certaine homogénéité dans le type de formation. Il serait souhaitable que chaque professeur (dans la majorité des cas) appartienne à une seule famille de programmes. Il serait aussi intéressant que chacun des professeurs de la formation commune puisse se rattacher à une famille de programmes. Il en est de même pour les services de conseil pédagogique et d'aide pédagogique individuelle qui devraient se rattacher à une famille de programmes ou à une autre afin d'y offrir un service spécialisé en soutien à l'enseignement.

Cette gestion principalement axée sur les programmes doit se réaliser tout en maintenant une certaine structure de coordination départementale. L'appartenance à une discipline ou à un département est nécessaire au ressourcement des enseignants. Il devra y avoir des discussions quant au partage des responsabilités entre le coordonnateur de département et le responsable de programme. Même si la loi des collèges ou celle de la réforme collégiale spécifie les mandats et les

pouvoirs de certaines personnes et structures, tout n'est pas précisé. Il faut donc réexpliquer ce que la loi impose et définir les nouveaux rôles et structures que le Cégep de Sainte-Foy doit mettre en place.

Il y a évidemment des conditions à examiner afin que la structure d'adjoints aux programmes de formation puisse se réaliser. La première condition consiste à privilégier cette forme de coordination en y consacrant les ressources nécessaires. Si cela s'avère impossible, le Cégep de Sainte-Foy devra réaffecter certains services de la Direction des études dans une autre Direction de services afin de dégager une certaine disponibilité de temps à l'adjoint concerné. Certains professionnels de la consultation qui sont en lien direct avec l'ensemble de la clientèle étudiante pourraient travailler aussi efficacement sous la gouverne de la Direction des affaires étudiantes. Une autre solution serait de rattacher certains professionnels à une famille de programmes afin d'améliorer le soutien aux enseignants, le conseil à l'adjoint concerné et l'aide spécialisée aux étudiants. Une analyse coût-bénéfice doit se réaliser pour trouver une solution adaptée à chaque corps d'emploi. Les conseillers pédagogiques et les aides pédagogiques individuels bénéficieraient de cette dernière solution, comme il a été dit précédemment.

Dans tout ce débat, l'important est de privilégier une structure d'adjoints aux programmes de formation afin d'améliorer une coordination plus immédiate et plus concrète du flux de travail entre le Directeur des études et les coordonnateurs de départements ou responsables de programmes.

Le service de l'Éducation des adultes mérite aussi une attention particulière dans le contexte d'une réorganisation de la Direction des études. Même si ce sujet pourrait demander à lui seul une étude approfondie; même s'il existe deux argumentations valables justifiant l'existence d'un système intégré et d'une autre justifiant un système parallèle, les informations qui sont à ma disposition militent en faveur d'une spécificité de services à l'Éducation des adultes au Cégep de Sainte-Foy. La variété des activités et des services offerts, un système budgétaire différent et une gestion pédagogique particulière sont les principaux éléments qui favorisent la reconnaissance d'une structure parallèle à l'Éducation des adultes. La gestion des programmes d'Attestations d'étude collégiale devrait donc être sous la responsabilité du coordonnateur de ce service. Une

structure parallèle ne veut pas dire autonomie complète; le Service de l'Éducation des adultes doit adhérer et participer au projet d'établissement du Collège. Il doit aussi développer des habiletés de concertation quant à l'utilisation des ressources du Cégep de Sainte-Foy. Tout ceci dégagerait une certaine disponibilité au Directeur des études qui doit consacrer son énergie à la clientèle régulière.

La seconde condition qu'il faut examiner en ce qui a trait à la structure d'adjoints à la gestion des programmes est celle qui consiste à choisir soigneusement ces personnes et à leur offrir un support particulier quant à leurs nouveaux rôles. Leurs compétences sur les contenus (particulièrement sur les éléments de la réforme collégiale) et leurs habiletés relationnelles devront être mises en évidence. Du perfectionnement pourrait être offert à ces gens sur des sujets aussi précis que l'animation de groupe de travail, la gestion de conflit, l'écoute active, etc. Finalement, il serait souhaitable que chaque Direction de services réalise l'inventaire des goûts et des habiletés de ses ressources humaines afin de répondre plus adéquatement à ses besoins présents et futurs d'encadrement. L'émergence d'un nouveau style de gestion au Cégep de Sainte-Foy peut en dépendre.

Recommandation 4 :

Que la Direction prennent des mesures pour que l'on diminue. simplifie ou rationalise les besoins de contrôles bureaucratiques.

Recommandation 5 :

Que la Direction prennent des mesures pour que l'on augmente, améliore ou publicise davantage les ressources de soutien à l'enseignement.

Commentaires sur les recommandations 4 et 5

Ce sont ces deux derniers sujets qui ont recueilli le plus d'expressions et d'attentes lors des entrevues. L'organisation du Cégep de Sainte-Foy est complexe et les structures administratives sont perçues comme envahissantes et lourdes à supporter. À l'opposé, les ressources de soutien à

la coordination des départements sont mal connues, incomprises ou perçues comme insuffisantes. Dans le contexte d'une bureaucratie professionnelle, comme au Cégep de Sainte-Foy, il faut d'abord s'attaquer à simplifier les contrôles administratifs afin d'accentuer les ressources de soutien à la coordination et à l'enseignement. L'exercice doit se faire à l'intérieur de chacune des Directions de services. Une consultation structurée sur ce sujet apporterait une quantité importante de suggestions ou d'améliorations. Le personnel de soutien peut apporter une contribution significative sur ce sujet.

Les besoins et attentes des professeurs ont été clairement exprimés dans la synthèse des entrevues réalisées. Le défi n'est pas d'identifier le besoin mais de savoir comment y répondre. Chaque Direction de services doit se concerter avec la Direction des études pour bien comprendre les attentes exprimées et aussi pour expliquer les contrôles nécessaires à une saine gestion. La confusion entre les besoins de soutien et les besoins de contrôle doit se résorber et c'est à l'intérieur de la structure d'adjoints aux programmes qu'on trouvera la majorité des solutions. Chacune des Directions de services pourrait participer à certaines réunions d'une famille de programmes et obtenir ainsi un contact direct avec les coordonnateurs ou responsables de programmes. L'adjoint rattaché à une famille de programmes peut aussi traiter les différentes demandes des professeurs à son niveau ou en véhiculer certaines autres au Directeur des études. La coordination du flux de travail a plus de chances d'être assurée.

En ce qui concerne la Direction des études, le besoin de soutien des professeurs implique d'augmenter les ressources à l'évaluation de programmes afin de répondre aux exigences de la loi. Il implique aussi d'affecter les professionnels (non-enseignants) de la pédagogie le plus près possible de la structure de gestion de programmes. Les différentes notions reliées à l'approche programme, à l'approche par compétence, à la recherche et au développement pédagogique seraient des mandats à privilégier puisqu'ils font partie des attentes spécifiques des coordonnateurs de départements.

8. CONCLUSION

Les recommandations qui précèdent sont le résultat de l'analyse des expressions des soixante-sept (67) personnes qui ont participé volontairement aux entrevues. Ce nombre d'informateurs-clés est considérable et témoigne de l'intérêt de ceux-ci à s'impliquer activement pour leur organisation, le Cégep de Sainte-Foy. Les attentes et besoins exprimés sont nombreux certes, mais ils sont davantage centrés sur des préoccupations présentes et futures reliées à la réforme collégiale plutôt qu'une évaluation ou un jugement sur l'organisation. De toutes façons, la volonté de travailler et d'améliorer est présente partout dans l'organisation du Cégep de Sainte-Foy, il s'agit de l'utiliser. Dans une bureaucratie professionnelle, il faut rentabiliser au maximum les compétences spécialisées de son personnel avant de passer à une autre forme d'organisation plus centrée sur l'innovation et la créativité.

BIBLIOGRAPHIE

AKTOUF, Omar (1994), Omar Aktouf à l'ADÉNAP, conférence donnée à Québec le 14 avril 1994 et résumée par Christian Tardif.

AKTOUF, Omar (1990), Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec, H.E.C. Presses.

AKTOUF, Omar (1989), Le management entre tradition et renouvellement, Gaétan Morin, Éditeur, Québec.

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (1993), Loi modifiant la loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et d'autres dispositions législatives, Ch. 25.

BLOCK, Peter (1991), The Empowered manager : positive political skills at work. Jossey-Bass Publishers, San Francisco Oxford.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1994), Le Leb, Journal du Cégep de Sainte-Foy, Avril, 1994.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1993), Extrait du procès-verbal d'une assemblée régulière du Conseil d'administration du Cégep de Sainte-Foy, tenue le 5 avril 1993, à 16 h 30.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1987), De l'Académie au Cégep, 125 ans d'histoire, programme souvenir.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1993), Rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'Éducation. La gestion de l'Éducation : nécessité d'un autre modèle. Les publications du Québec.

CROZIER, Michel (1994), La révolution managériale va devoir toucher l'école, conférence donnée dans le cadre du Congrès annuel de l'Association des cadres scolaires du Québec et résumée dans la revue «Avenir» de juillet/août 1994.

EXÉCUTIF DU SYNDICAT DES PROFESSIONNELS DU CÉGEP DE SAINTE-FOY (1991), Résultats de l'étude sur les perceptions des professionnels et professionnelles du Cégep de Sainte-Foy.

FÉDÉRATION DES CÉGEPS, Annuaire des cégeps, 1993-1994, Montréal, P.Q..

GAGNON, Yves-Chantal (1992), Management public: comprendre et gérer les institutions de l'État, sous la direction de Roland Parenteau, Presses de l'Université du Québec, Sillery, Ch. 24 (La gestion des personnes).

MAYER, R. et OUELLET, F. (1991), Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, Gaétan Morin, Éditeur, Québec.

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA SCIENCE (1993), Règlement sur le régime des études collégiales.

MINTZBERG, Henry (1982), Structure et dynamisme des organisations, Les Éditions d'organisation, Paris.

SERIEYX, Hervé (1994), Mobiliser les personnes dans les organisations en période difficile, conférence donnée à Québec le 3 février 1994 et résumée pour l'ADÉNAP par Marie-Josée Dubé.

TREMBLAY, Aline (1993), Bilan d'orientation du Syndicat des professeurs du Cégep de Sainte-Foy.

TREMBLAY, Marc-Adélard (1968), Initiation à la recherche dans les sciences humaines, McGraw-Hill, Éditeurs, Montréal.

OUVRAGES CONSULTÉS

ASSOCIATION DES CADRES DES COLLÈGES DU QUÉBEC (1990), Coordination départementale et encadrement pédagogique: coût de gestion et efficacité. Mémoire présenté à la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE PÉDAGOGIE COLLÉGIALE (1992), Des voies de développement pour le collégial. Troisième partie du mémoire de l'AQPC présenté à la Commission parlementaire sur l'Enseignement collégial : Pédagogie collégiale, 6, no 2, déc. 1992.

BENVENISTE, G. (1987), Professionalizing the organization, Jossey-Bass Publishers, San Francisco - London.

BORDELEAU, Yvan (1987), Comprendre et développer les organisations. Agence d'ARC Inc., Laval, P.Q..

BURGESS, R.G. (1984), Strategies of Educational Research : Qualitative Methods. The Falmer Press, London and Philadelphia.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1994), Journal du Cégep de Sainte-Foy, Avril 1994.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1994), Projet de politique de gestion des ressources humaines, Direction du personnel.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1993), Plan d'action 1993-1994, Adopté par le Conseil d'administration le 20 septembre 1993.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1993), Guide du personnel.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1993), La philosophie de gestion du Cégep de Sainte-Foy, La Direction générale.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1992), Les moyens de faire encore mieux: mémoire de la Direction du Cégep de Sainte-Foy à la Commission de l'Éducation.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1991), Rapport annuel 1990-1991, L'approche programme, Document de travail.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1991), Le choix de faire mieux: mémoire de la Direction du Cégep de Sainte-Foy au Conseil des collèges. Les priorités de développement de l'enseignement collégial.

COOK, T.D. and REICHARDT, C.S. (1983), Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research, Sage publications, Beverly Hills, London.

CROZIER, Michel (1985), Les nouveaux modes d'organisation. Institut de l'entreprise, Paris.

DANNOIS, Jean-Paul (1992), L'entretien non directif, Chapitre 11 tiré de Recherche sociale - De la problématique à la collecte de données; sous la direction de Benoit Gauthier, P.U.Q., Sainte-Foy.

DEMANGE, Martine (1992), Non au cégep des bureaucrates, Interview de M. Paul Inchanspé, Directeur général du Cégep Ahuntsic, L'Actualité/1er novembre 1992.

DIRECTION DES ÉTUDES DU CÉGEP DE TROIS-RIVIÈRES (1993), La gestion des programmes - document de consultation.

DOLAN, S. et LAMOUREUX, G. (1990), Initiation à la psychologie du travail. Gaétan Morin, Éditeur, Québec.

FÉDÉRATION DES CÉGEPS (1993), Dossier sur la réforme de l'enseignement collégial, paru dans la revue d'information de la Fédération des cégeps, Vol. 23, No 1.

GAUDREAU, Louis (1985), Une approche départementale centrée sur l'élève et sa formation fondamentale : agent possible d'intégration de la formation au collégial. Article paru dans la revue «Prospectives», avril 1985.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE LA SCIENCE (1993), La formation générale des programmes conduisant au diplôme d'Études collégiales, Objectifs, standards et activités d'apprentissage.

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA SCIENCE (1993), Revue «Fine Pointe», numéro spécial d'avril 1993 sur l'Enseignement collégial québécois : orientations d'avenir et mesures de renouveau.

MONGEAU, Jean-Luc (1993), Le réseau collégial et l'approche-programme : une analyse organisationnelle, Rapport de stage au Collège de Bois-de-Boulogne.

MORIN, Yvon (1991), L'approche programme, de la théorie à la pratique, Article paru dans la «Revue du Cégep de La Pocatière», Vol. 3, No 1.

PAQUIN, Michel (1989), L'organisation du travail. Agence d'ARC Inc., Montréal.

PATTON, M.Q. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods, Sage Publications, Newbury Park - London - New Delhi.

PERRON, Jean (1991), Les nouveaux défis du gestionnaire de Cégep, Article paru dans le Magazine «Avenir» de mai 1991.

PETERS, T. et WATERMAN, R. (1983), Le prix de l'excellence - Les secrets des meilleures entreprises, Inter Éditions, Paris.

ANNEXE A : LE CONTENU DES THÈMES PROPOSÉS LORS DES ENTREVUES

LE CONTENU DES ÉCHANGES OU DES THÈMES.

Avant la réforme collégiale...

-L'organisation pédagogique se fait selon l'approche disciplinaire (22 départements-matières).
-La direction des études est répartie en cinq services.
-La commission pédagogique est une instance de consultation et d'animation sur le plan de l'enseignement.
-Quel est votre bilan de ce genre de fonctionnement sur le plan organisationnel ?

Avec la réforme collégiale...

-La réforme demande une gestion centrée sur les programmes.
-La commission pédagogique est remplacée par la commission des études qui se préoccupe de la gestion des programmes.
-La direction des études est toujours répartie en cinq services.
-Quels sont vos besoins et attentes, sur le plan organisationnel, face aux changements de la réforme collégiale ?

Nouvelle structure à inventer...

-Quelle(s) structure(s) oganisationnelle(s) pourrait(ent) répondre à vos besoins dans le cadre de la réforme collégiale ?

-Quelle organisation du travail pourrait rallier les efforts des départements, des comités de programmes et de la direction des études ? À quelles conditions ?

-Quels types de ressources pourraient répondre aux besoins des enseignants ?

ANNEXE B : RÉSOLUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CÉGEP DE SAINTE-FOY QUANT AU RENOUVELLEMENT DU MANDAT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

EXTRAIT du procès-verbal d'une assemblée régulière du Conseil d'administration du Cégep de Sainte-Foy, tenue le lundi 5 avril 1993, à 16 h 30.

Assemblée tenue sous la présidence de Madame Francine Carrier, Présidente du Conseil d'administration.

10. RENOUVELLEMENT DU MANDAT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

...

RÉSOLUTION - CA(92-93)43

ATTENDU les recommandations de la Commission pédagogique et celle du comité d'évaluation formé par le Conseil d'administration en vue du renouvellement du mandat du directeur général.

Sur proposition dûment appuyée, il est résolu que le Conseil d'administration renouvelle pour une période de cinq ans, soit du 1er juillet 1993 au 30 juin 1998, le mandat de M. Denys Larose au poste de directeur général, en lui signifiant les attentes suivantes:

- élaborer au cours de la première année de son mandat et mettre en application un plan de développement stratégique à moyen et long terme centré sur la mission éducative du Collège et faisant ressortir les orientations, les objectifs, les valeurs et les attitudes à privilégier;

- revoir l'organisation des services pédagogiques dans la perspective d'accroître le support aux enseignants et aux départements;

- implanter un mode de gestion dans ce secteur qui entraîne l'engagement et la coopération active et soutenue de ceux et celles qui sont les premiers responsables de la qualité de l'enseignement;

- élaborer et mettre en application une politique d'évaluation institutionnelle qui poursuive des objectifs d'amélioration continue de la qualité des services aux étudiants;

- élaborer et mettre en application une politique de gestion des ressources humaines portant notamment sur l'embauche, l'accueil et l'intégration, l'évaluation, le perfectionnement et l'imputabilité en mettant davantage l'accent sur le support aux personnes, aux départements et aux services;

- élaborer une politique et un plan de communication interne et externe qui s'inspirent d'un souci de transparence et de la volonté d'associer le personnel aux orientations et objectifs du Collège.

ANNEXE C : PARUTION DU CONCOURS DU POSTE DE DIRECTEUR DES ÉTUDES DU CÉGEP DE SAINTE-FOY

CÉGEP
DE
SAINTE-FOY

2410, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy, QC G1V 1T3

(418) 659-6600

DATE DE PARUTION : **Samedi 20 novembre 1993**

JOURNAL : **Le Soleil, La Presse, Le Devoir**

DATE LIMITE DU CONCOURS : **Lundi 20 décembre 1993**

DIRECTEUR DES ÉTUDES
(Poste ouvert également aux hommes et aux femmes)

Le Cégep de Sainte-Foy est à la recherche d'un directeur des études.

L'institution

Institution publique d'enseignement collégial fondée en 1967, le Cégep de Sainte-Foy accueille près de 6 000 étudiants réguliers et autant à l'éducation des adultes, emploie plus de 1 000 personnes dont près de 650 professeurs.

Le Cégep de Sainte-Foy est un collège de premier choix chez les finissants du secondaire et les adultes du Québec métropolitain. Il offre 28 programmes d'enseignement préuniversitaire et technique. Sa formation professionnelle se range principalement dans les techniques de la santé, les arts appliqués, l'administration, l'informatique, les techniques humaines et les techniques forestières. Au fil des ans, son dynamisme l'a conduit à mettre sur pied plusieurs organismes, dont une fondation, la Salle Albert-Rousseau, un centre spécialisé en foresterie (CERFO) et le Consortium international de développement en éducation (CIDE).

Le mandat

Sous l'autorité du Directeur général, le directeur des études exerce l'ensemble des responsabilités qui lui sont confiées par la loi sur les cégeps. Son champ de responsabilités comprend les programmes d'études et les ressources reliées à l'enseignement, tant à l'enseignement régulier qu'à l'éducation des adultes, la recherche et l'innovation pédagogiques, l'évaluation de l'enseignement et des apprentissages, l'aide professionnelle aux étudiants.

Dans le contexte du renouveau de l'enseignement collégial, la personne recherchée devra faire en sorte que les changements requis se fassent harmonieusement en accordant une attention toute particulière aux personnes les plus directement concernées. Elle devra participer activement à identifier les démarches et les moyens nécessaires pour asseoir une éventuelle réorganisation de la direction des études dans la perspective d'accroître le soutien aux enseignants et aux départements.

Le directeur des études est membre du Conseil d'administration, préside la Commission des études et exerce les fonctions et pouvoirs du directeur général en cas d'absence ou d'incapacité d'agir de ce dernier.

Le mandat est d'au moins trois ans, d'au plus cinq ans et est renouvelable.

Le profil

En pleine connaissance de la finalité collégiale, la personne recherchée devrait:

- être au fait de la réalité quotidienne de l'enseignement parce qu'à l'écoute de ceux qui la font;
- être soucieuse de faire du Cégep un lieu de collaboration étroite et respectueuse;
- faire preuve d'un leadership éclairé et motivateur;
- être un gestionnaire entreprenant et innovateur de même qu'un excellent communicateur;
- avoir démontré des aptitudes au travail en équipe, un sens aigu des responsabilités et un jugement sûr;
- se distinguer par une maîtrise de la langue française parlée et écrite;
- détenir un diplôme universitaire de premier cycle mais de préférence de deuxième cycle, dans un champ de spécialisation approprié;
- avoir huit années d'expérience pertinente dont au moins trois dans des fonctions de gestion et posséder une connaissance approfondie du milieu collégial.

Les conditions d'emploi

La date visée d'entrée en fonction est le 1er mai 1994.

Le traitement sera établi selon le «Règlement déterminant certaines conditions de travail des directeurs généraux et des directeurs des études des collèges d'enseignement général et professionnel».

Les personnes intéressées doivent faire parvenir leur candidature au bureau de M. Rodrigue Gagnon, secrétaire du Conseil, **au plus tard le 20 décembre 1993** et joindre un curriculum vitæ et un document de trois pages décrivant leur conception du poste et en quoi leur expérience les prépare à l'occuper.

ANNEXE D : LES RESSOURCES ALLOUÉES AUX FINS DE LA COORDINATION DÉPARTEMENTALE SELON L'ENTENTE DE LA CONVENTION COLLECTIVE EN VIGUEUR

ENTENTE

intervenue entre

D'UNE PART

LA FÉDÉRATION DES ENSEIGNANTES ET ENSEIGNANTS DE CÉGEP (FEC/CEQ)

D'AUTRE PART

LE COMITÉ PATRONAL DE NÉGOCIATION DES COLLÈGES

VERSION ADMINISTRATIVE

SELON LES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LE RÉGIME DE NÉGOCIATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC (1985, L.Q. CH. 12)

CHAPITRE 4-0.00 - RESSOURCES ALLOUÉES AUX FINS DE LA COORDINATION DÉPARTEMENTALE

Article 4-1.00 - Ressources allouées aux fins de la coordination départementale

4-1.01

a) Aux fins du présent article, le Ministère alloue une (1) enseignante ou un (1) enseignant à temps complet ou l'équivalent par dix-neuf (19) enseignantes et enseignants à temps complet ou l'équivalent alloués en vertu du premier (1er) paragraphe de la clause 8-4.02, à l'exclusion du nombre d'enseignantes et enseignants à temps complet ou l'équivalent alloué aux fins d'encadrement par application du deuxième (2e) paragraphe de la clause 8-4.01, pour assumer la charge de coordination départementale;

b) Toutefois, les collèges ainsi que les campus du Collège régional Champlain, qui bénéficient d'une allocation inférieure à cinq (5) enseignantes et enseignants à temps complet ou l'équivalent en vertu de l'alinéa précédent sont assurés d'un minimum de cinq (5) enseignantes et enseignants à temps complet ou l'équivalent aux fins de la coordination départementale.

Malgré le paragraphe qui précède, les collèges ou campus qui bénéficient pour l'année 1989-1990 d'une allocation inférieure à trente-cinq (35) enseignantes et enseignants à temps complet ou l'équivalent, ne reçoivent pas le minimum prévu au paragraphe précédent;

c) De plus, les collèges dont les noms suivent reçoivent aux fins de la coordination départementale, une allocation supplémentaire de zéro virgule quatre-vingt-quinze (0,95) enseignante ou enseignant à temps complet ou l'équivalent pour chacune des unités d'enseignement suivantes:

Collèges	Unités d'enseignement
Abitibi-Témiscamingue	Sous-centre d'Amos Sous-centre de Val d'Or
Chicoutimi	Centre québécois de formation aéronautique
Gaspésie et des Îles	Centre spécialisé des pêches Sous-centre de Carleton Sous-centre des Îles-de-la-Madeleine
Rimouski	Institut maritime du Québec
Saint-Félicien	Sous-centre de Chibougamau
Saint-Jérôme	Sous-centre de Mont-Laurier

d) De plus, pour l'ensemble des collèges ou campus, un nombre de soixante-cinq (65) enseignantes et enseignants à temps complet ou l'équivalent est ajouté pour la coordination des départements qui dispensent l'enseignement profes-

sionnel sous forme de stages ou d'ateliers tel qu'il est prévu aux Cahiers de l'enseignement collégial.

À moins d'entente entre les parties nationales, ces enseignantes et enseignants sont répartis de la manière prévue à l'annexe IV-1.

4-1.02
Les ressources consenties aux fins de la coordination départementale s'ajoutent aux ressources allouées en vertu de l'article 8-4.00.

Département et coordination départementale

Les dispositions suivantes sont l'objet d'une recommandation de la Fédération des cégeps et la F.E.C. (C.E.Q.) et sont soumises à l'application de l'article 59 de la loi 37, si elles sont agréés et signées par les parties locales.

4-1.03
Aux fins de la présente convention, le département est constitué de l'ensemble des enseignantes et enseignants de l'enseignement régulier d'une ou de plusieurs disciplines d'un Collège ou d'un Campus.

4-1.04
Les critères relatifs à la création des départements et à la fixation de leur nombre sont établis par le Collège après rencontre entre le Collège et le Syndicat selon la procédure définie à l'article 4-3.00.

4-1.05
Les fonctions de l'assemblée départementale sont les suivantes:

1. définir ses règles de régie interne et former des comités, s'il y a lieu;

2. désigner les enseignantes ou enseignants appelés à siéger au comité de sélection conformément à l'article 4-4.00;

3. assurer l'assistance professionnelle aux nouvelles enseignantes et nouveaux enseignants;

4. soumettre au Collège des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de l'enseignement;

5. procéder à l'analyse des besoins et des ressources humaines et matérielles du département;

6. voir à la désignation des enseignantes et enseignants appelés à participer à des comités du ministère de l'Éducation et en informer le Collège;

7. recommander au Collège les modalités de relations interdisciplinaires et de relations interdépartementales;

8. recommander au Collège, s'il y a lieu, des conditions particulières d'admission des étudiantes et étudiants dans le cadre des conditions générales établies par le régime pédagogique;

9. recommander au Collège des choix de cours complémentaires offerts aux étudiantes et étudiants;

10. définir les objectifs, appliquer les méthodes pédagogiques et établir les modes d'évaluation propres à chacun des cours dont elle est responsable;

11. fournir au comité de perfectionnement son avis sur les demandes de perfectionnement des enseignantes ou enseignants;

12. recommander au Collège une politique en vue de faire profiter la région des ressources départementales.

4-1.06
Les enseignantes ou enseignants du département doivent désigner, au plus tard le 1er avril, selon leur propre procédure, la coordonnatrice ou le coordonnateur du département pour l'année d'enseignement suivante. Ils désignent, le cas échéant, d'autres enseignantes ou enseignants du département chargés d'activités particulières. Dans ce cas, le département peut répartir en conséquence les libérations prévues à la clause 4-1.15. Il informe le Collège du nom de la coordonnatrice ou du coordonnateur et, le cas échéant, du nom des autres enseignantes ou enseignants.

4-1.07
À défaut par les enseignantes ou enseignants de désigner la coordonnatrice ou le coordonnateur du département, le Collège assume directement cette fonction et la clause 4-1.15 ne s'applique pas pour ce département. Le Collège peut révoquer pour cause, et à ce titre, une coordonnatrice ou un coordonnateur. À la demande du département, le Collège peut aussi révoquer, et à ce titre, la coordonnatrice ou le coordonnateur.

4-1.08
La coordonnatrice ou le coordonnateur du département est une enseignante ou un enseignant à temps complet permanent, détenteur d'un poste et qui, à compter de son entrée en fonction, conserve à tout le moins une charge d'enseignement.

4-1.09
Le mandat de la coordonnatrice ou du coordonnateur du département est de un (1) an et il est renouvelable.

4-1.10
La coordonnatrice ou le coordonnateur du département coordonne les activités requises pour la réalisation des fonctions du département prévues à la clause 4-1.05.

4-1.11
La coordonnatrice ou le coordonnateur remplit les tâches administratives inhérentes à sa fonction et administre le budget du département.

4-1.12
La coordonnatrice ou le coordonnateur du département rend compte au Collège des activités départementales suivantes:

1. répartir et pondérer les activités pédagogiques à l'intérieur des normes fixées par la convention collective et par le Collège;

2. s'assurer que soient définis les objectifs, appliquées les méthodes pédagogiques et établis les modes d'évaluation propres à chacun des cours dont le département est responsable;

3. voir à ce que soient dispensés tous les cours dont le département est responsable et en assurer la qualité et le contenu;

4. procéder à l'élaboration des prévisions budgétaires du département;

5. étudier, établir et maintenir, s'il y a lieu, des relations appropriées avec des établissements, des organismes et des entreprises compte tenu des moyens mis à sa disposition par le Collège;

6. former un comité de révision de trois (3) personnes, dont l'enseignante ou l'enseignant visé, habilitées à modifier, s'il y a lieu, les notes finales de l'étudiante ou de l'étudiant;

7. élaborer le plan de travail annuel du département et faire un rapport annuel de ses activités.

4-1.13
La coordonnatrice ou le coordonnateur transmet au Collège le plan de travail et le rapport annuels du département. Les renseignements contenus dans ces documents ne peuvent servir à l'évaluation des enseignantes ou enseignants.

4-1.14
La sélection des centres hospitaliers ou des champs cliniques se fait en concertation avec le ou les départements visés; il en est de même pour l'organisation pratique des stages.

4-1.15
a) Aux fins du présent article, le Collège libère les enseignantes et enseignants à temps complet ou l'équivalent résultant de l'application des alinéas a), b) et c) de la clause 4-1.01 pour assumer la charge de coordonnatrice ou de coordonnateur du département.

b) Le Collège répartit le dégrèvement de charge obtenu conformément à l'alinéa a) de la présente clause et de l'alinéa d) de la clause 4-1.01, après avoir soumis la question au Syndicat conformément à l'article 4-3.00. Ce dégrèvement peut varier d'un département à l'autre.